



## **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

### **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:  
**INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C. P. A.**

#### **TEMA:**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.**

#### **AUTOR**

**NELSON EDUARDO ALARCÓN MUÑOZ**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., fue desarrollado por el Sr. Nelson Eduardo Alarcón Muñoz, bajo nuestra supervisión y ha sido revisado en su totalidad, por lo tanto autorizamos su presentación.

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Nelson Eduardo Alarcón Muñoz, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 9 de Diciembre del 2015

Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
Cédula de identidad 060424687-6

## **DEDICATORIA**

A mi madre Nancy Cecilia Muñoz Jácome, a mi hermano Marlon Alexis Alarcón Muñoz, y a mi abuelito Eduardo Muñoz A., que en paz descansa, por ser todos unos pilares fundamentales y apoyo incondicional en mi vida.

Nelson Eduardo Alarcón Muñoz



## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar este difícil camino de aprendizaje continuo, además de estar muy agradecido con mi extraordinaria familia, lo estoy con la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas y en especial a quien siempre será mi alma mater, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

También doy las gracias a los Miembros del Tribunal por la sabiduría y orientación infinita, a la Directora de Planificación por haberme abierto las puertas para poder desarrollar el presente trabajo de investigación, por último a los Ingenieros Cristóbal Erazo y Adrián Riera por el apoyo incondicional.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La realización de una “Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014”, para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano. En el desarrollo de la auditoría se genera el archivo permanente que contiene la documentación correspondiente a la dependencia examinada con la respectiva normativa legal vigente institucional, además de realizar el análisis FODA, mientras que en el archivo corriente se han desarrollado los papeles de trabajo. En la primera fase de auditoría, que está conformada por las planificaciones, preliminar que cuenta con las cédulas narrativas, luego la específica utilizando cuestionarios de control interno permitió una correcta evaluación a los procesos que desarrolla el personal. En la segunda fase de ejecución del trabajo se desarrollaron los hallazgos y en la última fase, comunicación de resultados emitiendo el informe final de auditoría. Las falencias más relevantes como: retrasos al momento de la evaluación del plan estratégico institucional y de los planes operativos anuales, al mismo tiempo que ha faltado una adecuada coordinación con las facultades de la institución para la elaboración de sus planes estratégicos.

Se recomienda: dar cumplimiento con los períodos establecidos en el estatuto politécnico para la evaluación del plan estratégico institucional y los planes operativos anuales también se debe coordinar oportunamente con las facultades la elaboración de sus planes estratégicos.

Palabras claves: Auditoría Administrativa, Dirección de Planificación de la ESPOCH, cuestionarios.

**Dr. Alberto Patricio Robalino**  
**DIRECTOR TRIBUNAL**

## **SUMMARY**

The implementation of an “Administrative Audit at the planning Directorate of the Polytechnic School of Chimborazo, period 2014”, to measure the fulfillment of management competencies, efficiency, efficacy, effectiveness, and performance of human talent. The permanent file that contains the documentations for the examined unit with the respective legal regulations existing institutional, in addition to the FODA analysis, while work papers have been developed in the current file is generated in the development of the audit. In the first phase of the audit, which is comprised of the planning, preliminary having narrative identification cards, then the specific using internal control questionnaires allowed a correct assessment processes developed by the staff. Findings were developed in the second phase of execution of the work and in the last phase, communication of results by issuing the final audit report. The most relevant flaws such as: delays at the time of the evaluation of the institutional strategic plan and annual operating plans, at the same time that has lacked proper coordination with the powers of the institution for the development of their strategic plans.

Recommended: comply with the periods established in the Polytechnic status for the evaluation of the institutional strategic plan and annual operating plans also must be coordinated appropriately with the powers, the development of their strategic plans.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos .....	v
Resumen.....	vi
Summary .....	vii
Índice General.....	viii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Anexos .....	xiii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.2.1 Auditoría.....	7
2.2.2 Clasificación de la Auditoría.....	7
2.2.3 Normas de auditoría generalmente aceptadas .....	9
2.2.4 Utilización de las técnicas de auditoría .....	11
2.2.5 Auditoría administrativa.....	13
2.2.6 Objetivos de la auditoría administrativa.....	14
2.2.7 Principios de Auditoría Administrativa.....	15
2.2.8 Alcance de la auditoría administrativa .....	16

2.2.9	Campo de aplicación .....	17
2.2.10	Evidencia suficiente y competente .....	17
2.2.10.1	Elementos .....	18
2.2.10.2	Clases .....	18
2.2.11	Confiabilidad .....	18
2.2.12	Archivos de Auditoría .....	20
2.2.13	Las Marcas de auditoría .....	21
2.2.14	La documentación de la evidencia: los papeles de trabajo.....	21
2.2.15	Programas de auditoría.....	22
2.2.16	Fases .....	23
2.2.17	Control Interno .....	24
2.2.17.1	COSO .....	25
2.2.17.2	Definición de control interno .....	25
2.2.17.3	Objetivos del control interno.....	26
2.2.10.4	Responsables del control interno.....	26
2.2.17.5	Componentes del control interno .....	27
2.2.18	Métodos para evaluar el sistema de control interno .....	31
2.2.19	Riesgos de auditoría .....	32
2.2.20	Hallazgos de Auditoría.....	33
2.2.21	El Informe de Auditoría .....	34
2.2.22	Indicadores .....	34
2.2.22.1	Características que debe reunir un indicador .....	35
2.2.22.2	Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores .....	35
2.2.22.3	Eficiencia, eficacia y efectividad .....	36
2.2.23	Talento humano.....	36
2.2.23.1	Capital Humano.....	37
2.2.23.2	Evaluación del desempeño .....	37
2.2.24	Competencias .....	37
2.2.25	Proceso Administrativo .....	38
2.3	IDEA A DEFENDER.....	38
2.4	VARIABLES .....	38
2.4.1	Variable Independiente .....	38
2.4.2	Variable Dependiente .....	38
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		39

3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.2.1	Tipos de estudios de investigación.....	39
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	41
3.3.1	Población.....	41
3.3.2	Muestra.....	41
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	42
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	44
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	50
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	51
4.1	PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014. ....	51
4.2	Archivo Permanente .....	52
4.3	Archivo Corriente.....	80
4.4	Fase 1: Planificación .....	88
4.4.1	Planificación Preliminar .....	89
4.4.2	Planificación Específica .....	99
4.4.2.1	Cuestionarios de Control Interno .....	101
4.4.2.2	Informe de Control Interno .....	128
4.3	Fase 2: Ejecución del Trabajo .....	133
4.3.1	Indicadores .....	135
4.3.2	Hoja de Hallazgos .....	141
4.4	Comunicación de Resultados .....	150
4.4.1	Informe Final de Auditoría.....	152
	CONCLUSIONES .....	170
	RECOMENDACIONES.....	171
	BIBLIOGRAFÍA .....	172
	LINKOGRAFÍA .....	174
	ANEXOS .....	175

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	10
Tabla 2: Técnicas de Auditoría .....	12
Tabla 3: La Confiabilidad de la Evidencia .....	19
Tabla 4: Población de la Dirección de Planificación .....	41
Tabla 5: Necesidad de ejecutar una Auditoría Administrativa .....	44
Tabla 6: Realización con anterioridad de una Auditoría .....	45
Tabla 7: Conocimiento de atribuciones y responsabilidades .....	46
Tabla 8: Existencia de un cronograma de trabajo .....	47
Tabla 9: Porcentaje sobre el avance de trabajo del personal .....	48
Tabla 10: Realización de reuniones periódicas .....	49
Tabla 11: Matriz FODA .....	61
Tabla 12: Matriz de Correlación (Fortalezas y Oportunidades) .....	62
Tabla 13: Matriz de Correlación (Debilidades y Amenazas) .....	63
Tabla 14: Matriz Priorizada FODA .....	64
Tabla 15: Perfil Estratégico Interno .....	65
Tabla 16: Perfil Estratégico Externo .....	66
Tabla 17: Matriz de Medios Internos .....	67
Tabla 18: Matriz de Medios Externos .....	68

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Técnicas de Auditoría.....	11
Gráfico 2: Necesidad de ejecutar una Auditoría Administrativa.....	44
Gráfico 3: Realización con anterioridad de una Auditoría .....	45
Gráfico 4: Conocimiento de atribuciones y responsabilidades.....	46
Gráfico 5: Existencia de un cronograma de trabajo.....	47
Gráfico 6: Porcentaje sobre el avance de trabajo del personal .....	48
Gráfico 7: Realización de reuniones periódicas .....	49
Gráfico 8: Mapa de Proceso.....	56
Gráfico 9: Macroproceso de Planificación .....	57
Gráfico 10: Proceso - Subprocesos - Productos de Planificación.....	58
Gráfico 11: Proceso - Subproceso - Productos Gestión de la Información .....	59



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Evaluación del Primer Semestre del Plan Estratégico Institucional 2014 ....	175
Anexo 2: Evaluación del Segundo Semestre Plan Estratégico Institucional 2014 .....	181
Anexo 3: Evaluación a los Planes Operativos Primer Cuatrimestre 2014.....	189
Anexo 4: Evaluación a los Planes Operativos Anuales Segundo Cuatrimestre 2014 ..	198
Anexo 5 : Evaluación a los Planes Operativos Anuales Tercer Cuatrimestre 2014 .....	206
Anexo 6: Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Inversión 2014 .....	214
Anexo 7: Encuesta .....	219

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se titula “Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de los procesos que desarrolla el personal, mediante técnicas para identificar falencias y a la vez encontrar posibles soluciones.

La investigación se estructuro en cuatro capítulos que a continuación se describe:

En el primer capítulo inicia con el planteamiento del problema que surgió a partir de un análisis FODA de los factores internos haciendo énfasis a las debilidades de la Dirección de Planificación a nivel administrativo, además incluye la respectiva justificación que permite determinar las causas que han motivado esta investigación, y por último se han podido establecer los objetivos general y específicos.

El segundo capítulo hace referencia al Marco Teórico, iniciando con los antecedentes históricos investigativos para luego continuar con la fundamentación teórica de las diferentes conceptualizaciones haciendo hincapié en las fases de auditoría administrativa y el contenido de las mismas utilizando varia bibliografía y los manuales de auditoría gubernamental emitidos por la Contraloría General del Estado, al mismo tiempo consta la idea a defender.

El tercer capítulo contiene el Marco Metodológico, refiriéndose a la modalidad y tipos de investigación, igualmente se ha determinado la población y la muestra trabajando con la totalidad del personal de la Dirección de Planificación, posteriormente se reflejan los métodos, técnicas e instrumentos aplicados en la investigación.

Mientras que en el cuarto capítulo llamado Marco Propositivo, se ejecuta la propuesta de Auditoría Administrativa aplicando las tres fases que son: planificación preliminar y específica, ejecución del trabajo, comunicación de resultados, hasta llegar a la emisión del informe final.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Planificación es un pilar fundamental del Estado Ecuatoriano, considerado como un instrumento que permite el cumplimiento de los objetivos nacionales, para lo cual se ha establecido lineamientos y directrices específicas que deben ser cumplidas por todas las instituciones del sector público, logrando la eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las actividades que se desarrollan diariamente en la gestión administrativa de los funcionarios y de esta forma evitar la improvisación.

La Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se encuentra dentro de los Procesos Habilitantes de asesoría como lo establece el Estatuto Politécnico aprobado en Consejo Politécnico; está encargada de: planificar, organizar, dirigir y controlar eficaz y eficientemente los diferentes planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo de las unidades académicas y administrativas de la institución.

Uno de los principales problemas de la Dirección de Planificación es que el Talento humano, posee conocimientos parciales en el área de proyectos, debido a que existe un bajo porcentaje de funcionarios que cumple con el perfil requerido para el desempeño de sus actividades; como lo establece el Manual de Descripción y Clasificador de Puestos, ESPOCH 2014, en el cual manifiesta claramente la instrucción, experiencia formal requerida y las competencias a desarrollar.

Existe un proceso de capacitación parcial al personal de la dirección, por la falta de un cronograma anual en el cual consten temas según las necesidades, con la finalidad de la actualización y formación continua del personal.

El retraso en la entrega de información necesaria por parte de las unidades académicas y administrativas hacia la Dirección de Planificación ha ocasionado un retraso continuo en la ejecución de varios planes y proyectos, porque carece de una política departamental que permita la programación específica de fechas límite en la entrega y recepción de la

documentación, logrando la optimización de tiempo y recursos.

El Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos que se encuentra en vigencia en la ESPOCH para el cumplimiento de todo el personal que labora en la institución, ha definido una misión que constituye la razón de existir de la Dirección de Planificación, basado en su Mapa de Procesos, pero no se ha diseñado una visión que establezca el futuro de la dirección.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo la auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014; permitirá medir el cumplimiento de las competencias de la unidad departamental, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La Auditoría Administrativa se efectuará en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que se encuentra ubicada en la Panamericana Sur km 1 ½, en la ciudad de Riobamba, período 2014.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo investigativo pretende el desarrollo de las bases teóricas, definiciones básicas del proceso administrativo, específicamente en la implementación de la auditoría administrativa y control, permitiendo medir el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el cumplimiento de sus procesos habilitantes y objetivos trazados por la institución, que viene desempeñando el talento humano de esta unidad administrativa.

En la ejecución de la Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la ESPOCH, período 2014, se pondrá en práctica, técnicas y procedimientos, mediante la obtención de evidencia suficiente y competente que ha sido facilitada por parte de esta dependencia institucional, para su posterior: validación y evaluación .

La normativa legal es fundamental para el desarrollo de la investigación ya que se verificará el cumplimiento con lo establecido en la Constitución de la República y determinadas leyes que se relacionan con la planificación, el estatuto interno que rige en la institución, reglamentos vigentes; permitiendo la realización de un análisis a los nudos críticos encontrados, partiendo de una opinión objetiva, a la vez que se recomendará la implantación de las respectivas soluciones.

La metodología en la realización de la Auditoría Administrativa se basa en la utilización instrumentos adecuados para recolectar información por medio de, observación directa, entrevistas, cuestionarios y cédulas, logrando papeles de trabajo adaptables a la auditoría.

Esta investigación constituye un significativo y verdadero aporte académico ya que todos los conocimientos adquiridos en las aulas han servido como apoyo para la gestión de la Dirección de Planificación; los resultados de la auditoría serán de gran utilidad para mejorar la toma de decisiones por parte de las autoridades y dicho trabajo de titulación estará al alcance de todo el personal interno y externo de la institución, vinculando la academia con la sociedad.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014; para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Estructurar el marco teórico conceptual que permita un adecuado enfoque en el desarrollo de la Auditoría Administrativa.
- ✓ Utilizar las técnicas y procedimientos respectivos en la ejecución de la Auditoría Administrativa para determinar los hallazgos de las falencias encontradas.
- ✓ Presentar un Informe Final de Auditoría, que contenga conclusiones y recomendaciones que sean implementadas por la Dirección de Planificación de la ESPOCH, permitiendo una mejor toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

El Plan Estratégico Institucional (2009 -2013) menciona que:

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) inicia sus actividades el 2 de mayo de 1972. Luego de 11 años de transcurrida su primera etapa de consolidación académica, se siente la necesidad de fortalecer la función de gestión administrativa a través de la planificación, así como desde 1983, se producen en la ESPOCH diversas manifestaciones que indican la predisposición institucional por realizar acciones de planeamiento en torno a las funciones universitarias.

Una decisión importante en que se toma en el año 1983 es la creación del Departamento de Planificación estableciendo como objetivo general: “Diseñar y formular planes y proyectos tendientes al desarrollo integral de la ESPOCH, en sus aspectos académico-docente, jurídico-legal, económico financiero, físico y de bienestar politécnico, contribuyendo de esta manera a superar las limitaciones de improvisación, desarticulación y otras propias de la ausencia de un ente planificador”.

A partir de 1990, se reinicia el desarrollo de la planificación estratégica institucional en la que “resurge la necesidad de institucionalizar la planificación, retomando y vigorizando esta función a fin de coadyuvar en el mejor desempeño de las tareas básicas con una visión estratégica y participativa”. En 1991 se aprueba el primer reglamento que transforma al Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional, como ente asesor de las autoridades y organismos de dirección.

Posteriormente con la entrada en vigencia del estatuto politécnico actual mediante la resolución, RPC-SO-27-No.278-2013 cambia su nombre de Unidad Técnica de Planificación a Dirección de Planificación, hasta la presente fecha. Durante toda esta época se a podido evidencia que no se han realizado auditorías con enfoque administrativo.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Auditoría**

Dávalos (1990) menciona que es un:

Examen objetivo, sistemático y profesional de operaciones financieras o administrativas realizado con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones y sugerencias para mejorar y, en caso de examen de los estados financieros el dictamen profesional. (p. 80)

### **2.2.2 Clasificación de la Auditoría**

Puerres (2007) señala:

- a.** Auditoría Interna
- b.** Auditoría Externa
- c.** Auditoría Administrativa
- d.** Auditoría Operacional
- e.** Auditoría Financiera
- f.** Auditoría Social

#### **a. Auditoría Interna**

Si es desarrollada por personas que dependen de la empresa, quienes revisan aspectos que interesan a la administración de la misma.



El Auditor Interno se encargara de ver que las políticas y los procedimientos establecidos por la empresa se apliquen de manera consistente en todas las divisiones o departamentos de la misma.

#### **b. Auditoría Externa**

Efectuada por profesionales que no dependen del negocio ni económicamente ni laboralmente y a quienes se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen el cual puede basarse, o en un examen del aspecto contable de la empresa de o en el aspecto contable y operativo de la misma.

#### **c. Auditoría Administrativa**

Examen crítico de la estructura orgánica de la empresa, de sus métodos de operación y del empleo que de a sus recursos humanos y materiales. Su objetivo será el describir deficiencias o irregularidades en alguna de sus partes, analizarlas a dar posibles soluciones ayudando así a la dirección a lograr una administración más eficiente.

#### **d. Auditoría Operacional**

Examen de las áreas de operación de una entidad económica para establecer si se tiene los controles adecuados para operar con eficiencia, con el fin de lograr la 'disminución de costos e incrementar la productividad.

#### **e) Auditoría Financiera**

Examen de las operaciones y cifras de una entidad económica efectuado por un profesional en contaduría Pública, Administrador de Empresas, Economista bajo ciertos requisitos y procedimientos que se denominan normas de Auditoria, con el fin de expresar un dictamen e informe profesional.

## **f. Auditoría Social**

Se relaciona con el proceso de investigación y evaluación de la responsabilidad social de la organización para con grupos de personas que tienen relación con ella esto es, los clientes, empleados, dueños, proveedores y comunidad en general en lo relacionada a salud, educación y bienestar en general. Su enfoque puede darse en términos de evaluar:

- ✓ La actuación social de la organización para desarrollar indicadores sobre calidad de vida.
- ✓ Las interrelaciones de la organización con los cinco (5) sectores mencionados.
- ✓ La responsabilidad o Irresponsabilidad de la organización por los requerimientos sociales. (pp. 8-12)

### **2.2.3 Normas de auditoría generalmente aceptadas**

Whinttington & Pany (2005) señala al respecto:

La existencia de estas normas prueba que la profesión quiere mantener una calidad uniformemente alta en el trabajo de los contadores públicos independientes. Si todos tienen una buena preparación técnica y si realizan las auditorías con habilidad, meticulosidad y juicio profesional, aumentará el prestigio de los contadores y el público dará mayor importancia a la opinión que los auditores incorporan a los estados financieros. (pp. 28-29)

El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) creó el marco básico con las siguientes 10 normas de auditoría generalmente aceptadas.

**Tabla 1: Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas**

<b>Normas Generales</b>
1. La auditoría la realiza una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.
2. En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o auditores mantendrán su independencia de actitud mental.
3. Debe ejercerse el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y al preparar el informe.
<b>Normas de Ejecución del Trabajo</b>
1. El trabajo se planeará adecuadamente y los asistentes – si los hay – deben ser supervisados rigurosamente.
2. Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de auditoría.
3. Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros auditados.
<b>Normas de Información</b>
1. El informe indica si los estados financieros están presentados conformes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
2. El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
3. Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas salvo que se especifique lo contrario en el informe.
4. El informe contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en su conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicaran los motivos. En los casos que el nombre del auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir.

**Fuente:** Whinttington & Pany (2005)

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

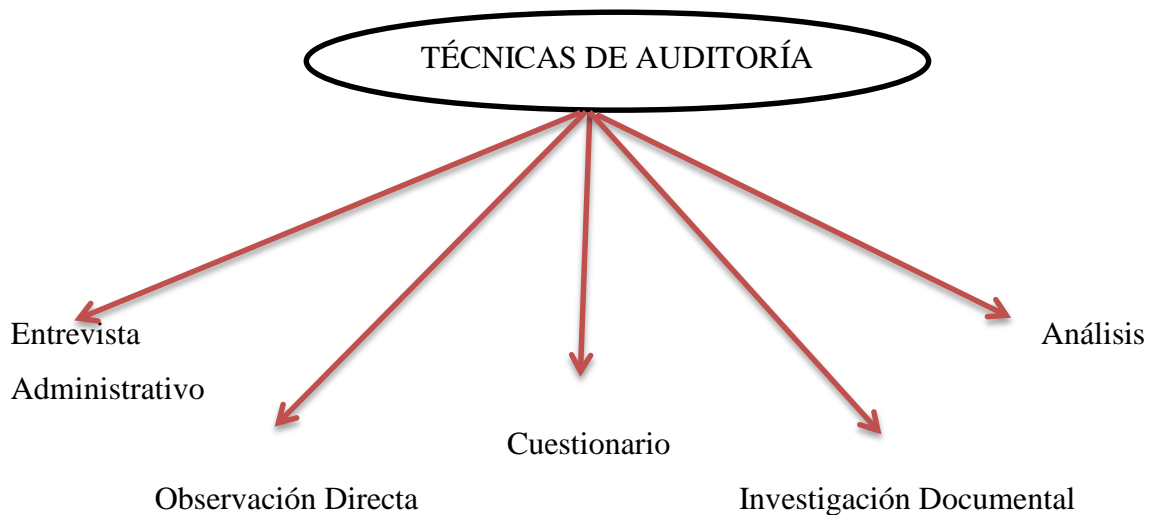
#### 2.2.4 Utilización de las técnicas de auditoría

Sotomayor (2008) al respecto señala:

Para obtener información relacionada a una operación, función o tema en particular, es necesario considerar que la investigación de la auditoría conlleva una metodología definida (la de la planeación), que requerirá de la utilización de técnicas de auditoría.

Enseguida se expondrán las técnicas más comunes y los aspectos que identifican a cada una de ellas. Cabe señalar que todas implican una inversión de tiempo, que deberá ser suficiente para obtener la información necesaria. (p. 90)

**Gráfico 1: Técnicas de Auditoría**



**Fuente:** Sotomayor (2008)

**Elaborado por:** Autor del trabajo de Titulación

**Tabla 2: Técnicas de Auditoría**

<b>Entrevista</b>	En un sentido general, la entrevista consiste en entablar una conversación con la finalidad de obtener información de una actividad. Dicha conversación se realiza en forma directa con el personal indicado, preferentemente de nivel directivo, esto es, con el director o gerente, y en su caso con personal de niveles de supervisor y operarios.
<b>Observación Directa.</b>	Realmente la observación representa la técnica más natural y se relaciona con la habilidad y predisposición para percibir los hechos acontecidos en la organización y que se relacionan con el tema de evaluación y con el clima de trabajo imperante.
<b>Cuestionario</b>	Representa un formulario diseñado ya sea con antelación o al momento de su utilización, para recabar información sin límites, tanto del tema a evaluar como de aspectos generales de la organización.
<b>Investigación documental</b>	Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.
<b>Análisis administrativo</b>	Consiste en examinar, indagar, descubrir y averiguar detalles de un tema determinado por medio de documentos pertenecientes a la organización, los cuales al ser analizados aportarán elementos de juicio en la evaluación que se practica.

**Fuente:** (Sotomayor, 2008)

**Elaborado por:** Autor del trabajo de titulación

### **2.2.5 Auditoría administrativa**

Mancilla (1996) menciona que:

La auditoría administrativa es la técnica de control administrativo que examina – sistemática e integralmente - el grado de eficiencia en la aplicación del proceso administrativo a las distintas funciones de una entidad, así como la manera en que esta eficiencia influye en la efectividad de las mismas.

Franklin (2013) señala que:

“Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control del Perú manifiesta que:

“Auditoría Administrativa. Examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno”.

Sotomayor (2008) menciona que:

El concepto de auditoría administrativa representa la conjunción de una técnica de control ya existente (la auditoría) y una disciplina que se inicia formalmente y que continúa desarrollándose con nuevos enfoques (la administración). De ahí la existencia de diferentes definiciones en este campo, las cuales enmarcan la asociación de los dos términos y su aplicación en las organizaciones, con base en enfoques que dan relevancia a los procedimientos, ya sea en su operatividad o a lo concerniente a control.

### 2.2.6 Objetivos de la auditoría administrativa

Franklin (2013) señala al respecto:

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite demostrar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden emprender para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y sobre todo, un análisis causa - efecto que concilie de forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario fijar el marco para definir objetivos congruentes, cuya cobertura encamine las tareas hacia logros específicos. Entre los aspectos más sobresalientes para conseguirlo, se pueden mencionar:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, las funciones y los procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y del trabajo en equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en la cual la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de los clientes.
- **De calidad.-** Buscan que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzcan bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- **De aprendizaje.-** Permiten que la auditoría se convierta en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice con el fin de convertirlas en oportunidades de mejora.

- **De toma de decisiones.-** Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.
- **De vinculación:** Facilitan que la auditoría se constituya en un eslabón entre la organización y un contexto globalizado. (pp. 15-16)

### 2.2.7 Principios de Auditoría Administrativa

Rodriguez (2010) menciona:

- ✓ **Sentido de la Evaluación.** La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad de los gerentes, tanto individual como colectiva; es decir personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.
- ✓ **Importancia del proceso de verificación.** Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo; la práctica nos indica que no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.
- ✓ **Habilidad para pensar en términos administrativos.** El auditor administrativo deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debía hacerlo).



Es decir, preguntarse: ¿qué necesitaría conocer acerca del trabajo que se está desarrollando?, ¿cómo planear el trabajo?, ¿cómo medir el desempeño alcanzado?, ¿cómo motivar al personal?, ¿cómo controlar el trabajo asignado?, ¿cómo asegurarse de que el trabajo fue realizado precisa, completa y oportunamente?

En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, lo cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo. (pp. 48-50)

### 2.2.8 Alcance de la auditoría administrativa

Franklin (2013) señala que:

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente en su estructura, niveles relaciones y formas de actuación.

Esta connotación incluye aspectos como:

- **Naturaleza jurídica.** Marco jurídico que proporciona contexto y sirve de base normativa a las acciones de una organización.
- **Criterios de funcionamiento.** Pautas que dicta una organización para encauzar su desempeño.
- **Estilo de administración.** Forma de gestión de una organización.
- **Enfoque estratégico.** Mecanismos y estrategias que sigue la organización para la consecución de sus fines.
- **Sector de actividad.** Sector o división económica en que se ubica una organización.
- **Giro industrial.** Actividad en la que se desenvuelve una organización.
- **Ámbito de operación.** Área o ámbito de acción en que opera una organización.
- **Relaciones de coordinación.** Nivel de interacción e integración de las actividades de los diferentes ámbitos de la organización.
- **Desarrollo tecnológico.** Grado de desarrollo de la tecnología de la información.
- **Sistema de comunicación e información.** Red de intercambio de información, conocimientos y experiencias.

- **Nivel de desempeño.** Logro de los objetivos de una organización, producto de su gestión.
- **Trato a clientes.** Trato a clientes internos y externo de la organización.
- **Entorno.** Elementos fuera de las fronteras de la organización que ejercen influencia en sus acciones y forma de operar.
- **Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento.** Gestión de los recursos de una organización por medio de diversos procesos para hacerla competitiva.
- **Sistema de calidad.** Normalización de la calidad de los productos y servicios de una organización. (pp. 16-17)

### 2.2.9 Campo de aplicación

Sotomayor (2008) manifiesta:

La auditoría administrativa, como ya se ha mencionado, se aplica a la organización independientemente del sector al que pertenezca, ya sea público en sus diferentes niveles o el privado con sus diversos giros (industria; comercio; servicio financiero, hotelero, construcción, salud, servicios profesionales, entre otros; ganadería, agricultura, pesca, silvicultura), lo cual demuestra el principio básico de la universalidad de la administración. (p. 36)

### 2.2.10 Evidencia suficiente y competente

La evidencia de auditoría constituye los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.

El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

### **2.2.10.1 Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva del examen.

- ✓ **Evidencias Suficientes.-** Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles y obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables.
- ✓ **Evidencias Competentes.-** Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.

### **2.2.10.2 Clases**

- ✓ **Física.-** Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- ✓ **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- ✓ **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- ✓ **Analítica.-** Es la resultante de comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

### **2.2.11 Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina.

(Contraloría General del Estado, 2003, pp. 66-67)

**Tabla 3: La Confiabilidad de la Evidencia**

<b>MAYOR CONFIABILIDAD</b>	<b>MENOR CONFIABILIDAD</b>
Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad.	Obtenida dentro de la entidad.
Producida por una estructura de Control interno efectivo.	Producida por una estructura de control interno débil.
Para conocimiento directo.	Por conocimiento directo: Confianza en el trabajo de terceras personas. Ejemplo: Auditores internos
Observación, inspección o reconstrucción.	
De la alta dirección.	Del personal de menor nivel

**Fuente:** Contraloría General del Estado (2003)

**Elaborado por:** Nelson Eduardo Alarcón Muñoz

### 2.2.12 Archivos de Auditoría

Dávalos (1990) menciona que:

De manera general, este archivo está constituido por los papeles de trabajo elaborados u obtenido por el auditor. Se clasifican, tanto física como teóricamente, en dos categorías: la primera, se denomina “archivo corriente” y, la segunda, “archivo permanente”.

- **Archivo Permanente de Auditoría.-** Contiene la documentación departamental de la información obtenida en un trabajo de auditoría que se considera útil para la ejecución de exámenes posteriores con el propósito de contar con una fuente de datos permanentes sobre la naturaleza y objetivos del ente examinado, evitando pérdida de tiempo y la duplicación de esfuerzos en obtener en cada caso, información sobre el mismo organismo sujeta a control.

De manera general, el Archivo Permanente contiene los siguientes elementos:

- Legislación aplicable a la entidad examinada. Disposiciones legales y estatutarias relativas al organismo auditado.
  - Extractos de las escrituras constitutivas.
  - Extractos de minutas de accionistas.
  - Análisis de la estructura de la capitalización contable de ser posible desde la constitución del organismo.
  - Contratos u obligaciones a mediano y largo plazos.
  - Contratos de arrendamientos, regalías, etc.
  - Copias de escrituras constitutivas y basamento.
  - Resúmenes de manuales de procedimientos administrativos y de contabilidad, que describan la estructura organizativa y el sistema de control interno.
- 
- **Archivo Corriente de Auditoría.-** Se halla constituido por los papeles de trabajo anuales que contienden la labor desarrollada y las evidencias obtenidas por el auditor en el curso de su examen en un organismo y período determinado, cuya custodia y conservación tiene el carácter de confidencial.

De manera general, el archivo corriente incluye un ejemplar del programa de auditoría aplicado, en el cual hace referencia, en forma simultánea, a los papeles de trabajo, mediante signos y marcas convencionales, pues tal programa contiene el alcance y las evidencias de la auditoría aplicada, así como los cambios introducidos durante la ejecución de su labor en el campo y materia de su examen. (pp.69-70)

### **2.2.13 Las Marcas de auditoría**

Dávalos (1990)

Denominados también “códigos o claves de auditoría”, constituyen los signos convencionales y distintivos que emplea el auditor para identificar el tipo de trabajo realizado y las pruebas y los procedimientos aplicados, que se reflejan en los papeles de trabajo de auditoría.

Las marcas del auditor se dejan puestas también en los registros y documentos de la entidad examinada, para determinar el progreso de su labor y como constancia de los actuado, así como recordatorio del trabajo ya ejecutado por el auditor.

Es básico que, en los papeles de trabajo, indique con claridad el significado de cada marca de auditoría empleada, con el propósito de que, tan el auditor que efectuó el examen como otras personas, comprendan dicho significado aun después de años de haberse realizado un examen de auditoría. (p.483)

### **2.2.14 La documentación de la evidencia: los papeles de trabajo**

De la Peña (2003) manifiesta que:

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos donde constan las tareas realizadas, los elementos de juicio obtenidos y las conclusiones a las que llegó el auditor. Constituyen, por lo tanto, la base para la emisión del informe y su respaldo.

Su función es la de ayudar al auditor a planificar y ejecutar una auditoría y, posteriormente a, a facilitar su revisión y supervisión ya que en ellos se encuentra la evidencia obtenida por el auditor en el desarrollo de su trabajo.

Han de ser siempre lo suficientemente detallados y completos para que otro auditor sin relación previa con la auditoría efectuada sea capaz de identificar el trabajo realizado para soportar las conclusiones obtenidas.

En definitiva, los papeles de trabajo son el registro material que el auditor conserva del trabajo planificado y ejecutado, donde recoge los procedimientos de auditoría empleados en cada área de trabajo, la información obtenida y las conclusiones formuladas, por lo que deben elaborarse a medida que se van ejecutando cada una de las fases que componen el desarrollo de la auditoría. (p. 52)

#### **2.2.15 Programas de auditoría**

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la aplicación de los correspondientes programas, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo. (Contraloría General del Estado, 2003, p. 104)

### 2.2.16 Fases

El proceso de la auditoría comprende tres fases:

- a) Planificación de la auditoría
- b) Ejecución del trabajo
- c) Comunicación de resultados

#### a) **Planificación de la auditoría**

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse. Esta fase se fundamenta en la planificación anual de control de las entidades y a su vez comprende:

- **Planificación preliminar.-** Que consiste en la obtención o actualización de la información de la entidad mediante la revisión de archivos, reconocimiento de las instalaciones y entrevistas con funcionarios responsables de las operaciones, tendientes a identificar globalmente las condiciones existentes y obtener el apoyo y facilidades para la ejecución de la auditoría.
- **La Planificación específica.-** Que se la define como la estrategia a seguir en el trabajo, fundamentada en la información obtenida en la planificación preliminar y en la evaluación del Control Interno.

#### b) **Ejecución del trabajo**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.



Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán respaldados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio.

### **c) Comunicación de Resultados**

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes.

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple durante la ejecución del examen. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas. El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría. (Contraloría General del Estado, 2003, p. 11)

### **2.2.17 Control Interno**

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (2002), en su artículo 9, establece que: “El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales”.

### **2.2.17.1 COSO**

Blanco (2012)

En materia de control interno se emitió en 1992 el Informe COSO ( Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendaron: el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad

El documento “Integral Control Integrated” emitido por el “Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)” define el control interno, describe sus componentes y suministra un criterio con el cual los sistemas de información pueden ser evaluados. (pp. 193-194)

### **2.2.17.2 Definición de control interno**

Esta definición es concordante con la expuesta por el Comité de Organizaciones participantes (COSO) que dice:

"El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Fiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

- El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la alta dirección de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan”.

(Contraloría General del Estado, 2003, p. 85)

### **2.2.17.3 Objetivos del control interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

### **2.2.10.4 Responsables del control interno**

El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.

Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.

Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa

legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta

(Contraloría General del Estado, 2009, pp. 1-2)

#### **2.2.17.5 Componentes del control interno**

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

Constituyen componentes del control interno:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Sistemas de información y comunicación
- e) Seguimiento

##### **a) Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Un ambiente propicio para el control, estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto, el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema.

#### **b) Evaluación del riesgo**

La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

#### **c) Actividades de Control**

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad.

La implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.

#### **d) Sistemas de información y comunicación**

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir, busca obtener información sobre su nivel de desempeño.

La comunicación es la transmisión de información facilitando que las servidoras y servidores puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

Los sistemas de información y comunicación que se diseñen e implanten deberán concordar con los planes estratégicos y operativos, debiendo ajustarse a sus características y necesidades y al ordenamiento jurídico vigente.

La obtención de información interna y externa, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.

El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

#### **e) Seguimiento**

La máxima autoridad y los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de seguimiento continuo, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas para asegurar la eficacia del sistema de control interno.

Seguimiento es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orientará a la identificación de controles débiles o insuficientes para promover su reforzamiento, así como asegurar que las medidas producto de los hallazgos de auditoría y los resultados de otras revisiones, se atiendan de manera efectiva y con prontitud.

El seguimiento se efectúa en forma continua durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad y a través de evaluaciones periódicas para enfocar directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado, también puede efectuarse mediante la combinación de las dos modalidades.

(Contraloría General del Estado, 2003, pp. 1-3-7-9-84-85)

#### **2.2.17.6 Tiempos del control interno**

La Ley de la Contraloría General del Estado (2002), en su artículo 12, establece que “El ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior:

- a) Control previo.-** Los servidores de la institución, analizarán las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad,

veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales;

- b) **Control continuo.-** Los servidores de la institución, en forma continua inspeccionarán y constatarán la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y
- c) **Control posterior.-** La unidad de auditoría interna será responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución”.

## **2.2.18 Métodos para evaluar el sistema de control interno**

Estupiñan (2006) señala:

Existen tres métodos de evaluación de control interno por medio de:

- a. Cuestionario
- b. Narrativo o descriptivo
- c. Gráfico o diagramas de flujo

### **a. Cuestionario**

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en sistema de control interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. Algunas preguntas probablemente no resultan aplicables; en ese caso se utilizan las letras - NA- no aplicable. En otros casos, la pregunta amerita un análisis más detallado; en este caso, se cumple la información.

### **b. Método Narrativo o descriptivo**



En la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Este método que puede ser aplicado en auditoría de pequeñas empresas, requiere que el auditor que realiza el levantamiento tenga la suficiente experiencia para obtener la información que le es necesaria y determinar el alcance del examen. El levantamiento se realiza mediante entrevistas y observaciones de cada uno de los principales documentos y registros que intervienen en el proceso.

### **c. Método gráfico o diagramas de flujo**

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales que den una idea completa de los procedimientos de la empresa. (pp. 160-161)

### **2.2.19 Riesgos de auditoría**

El riesgo de auditoría, es la posibilidad de que la información o actividad sujeta a examen contenga errores o irregularidades significativas y no sean detectados en la ejecución. Estos riesgos de auditoría pueden ser:

- **Riesgo inherente.-** Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa financiera antes de verificar la eficacia del control interno diseñado y aplicado por el ente a ser auditado, este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una institución e incluso pueda afectar a su desenvolvimiento.
- **Riesgo de control.-** Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los

errores significativos de manera oportuna. Este riesgo si bien no afectara a la entidad como un todo, incide de manera directa en los componentes.

- **Riego de detección.-** Se origina al aplicar procedimientos que no son suficientes para lograr descubrir errores o irregularidades que sean significativos, es decir que no detecten una representación errónea que pudiera ser importante.

(Universidad Nacional de Loja, 2010, p. 43)

## **2.2.20 Hallazgos de Auditoría**

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración

### **2.2.20.1 Elementos del Hallazgo de Auditoría**

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

**Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “**lo que es**”.

**Criterio:** Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

**Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

**Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

(Contraloría General del Estado, 2003, pp. 112-113)

### **2.2.21 El Informe de Auditoría**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo.

(Contraloría General del Estado, 2003, p133).

### **2.2.22 Indicadores**

Franklin (2007) indica que:

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

#### **2.2.22.1 Características que debe reunir un indicador**

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra,
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

#### **2.2.22.2 Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores**

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.

5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos. (pp. 147-148)

#### **2.2.22.3 Eficiencia, eficacia y efectividad**

- **Eficiencia.-** Los indicadores de eficiencia, se enfocan en el control de los recursos o las entradas del proceso, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los mismos.
- **Eficacia.-** Cuando se habla de eficacia, se busca establecer el cumplimiento de planes y programas de la entidad, previamente determinados, de modo tal que se pueda evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).
- **Efectividad.-** Para el análisis de este tipo de indicadores es necesario involucrar la eficiencia y la efectividad, es decir “el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles”.

(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2012, pp. 13-15-16)

#### **2.2.23 Talento humano**

Chiavenato (2009) menciona que:

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos?

Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

#### **2.2.23.1 Capital Humano**

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito.

#### **2.2.23.2 Evaluación del desempeño**

Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo. (pp. 49-52-243)

#### **2.2.24 Competencias**

Ardila (2009) menciona que:

Se definen con la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo.

### **2.2.25 Proceso Administrativo**

Comprende: planificación, organización, dirección y control.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

La ejecución de la auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, para medir el cumplimiento de las competencias de la dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoría Administrativa

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación tiene una orientación cuantitativa ya que se aplicó cuestionarios de control interno realizando el respectivo análisis de los resultados obtenidos al momento de evaluar el riesgo y confianza, además se efectuó entrevistas y encuestas al personal, también se puede considerar de carácter cualitativa porque se recolectó información necesaria para la ejecución de las fases de auditoría hasta la emisión de conclusiones y recomendaciones que estarán plasmadas en el informe final de auditoría.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Tipos de estudios de investigación**

- **Exploratorios-** En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, sirven para “preparar el terreno” y ordinariamente anteceden a los otros tres tipos; por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. Estos estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información.
- **Descriptivos.-** La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerables conocimientos del área que se investiga, para formular las preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, y puede ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.



- **Correlacionales.-** Tienen como propósito medir el grado de relación entre dos o más conceptos o variables para después analizar la correlación. La utilidad principal de estos estudios es saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de una u otras variables correlacionadas, es decir intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos en una variable, a partir del valor que tienen en la variable o variables relacionadas.
- **Explicativos.-** Van más allá de la descripción de fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, pues están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población

Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Tabla 4: Población de la Dirección de Planificación**

CARGO	POBLACIÓN
Director (a) de Planificación	1
Planificador 1	5
Analista de tecnologías de la información.	1
Asistente de Planificación	1
Asistente Administrativa	1
Secretaria	1
Conserje - Mensajero	1
<b>TOTAL:</b>	<b>11</b>

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del trabajo de titulación

#### 3.3.2 Muestra

El trabajo de investigación se desarrolló con la totalidad de la población, que este caso son 11 funcionarios que realizan sus actividades diarias en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

### 3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

- **Inductivo.-** La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares concluimos verdades generales”.
- **Deductivo.-** El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares.

#### 3.4.2 Técnicas

- **Encuestas.-** Es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista.
- **Cuestionario.-** El cuestionario es un formato redactado en forma de interrogatorio en donde se obtiene información acerca de las variables que se van a investigar.
- **Entrevistas.-** Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).
- **Observación.-** Mirar es una cualidad innata en la generalidad de los individuos. En cambio, observar es un proceso mental más complejo, dirigido a un fin determinado, y se requiere de un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y los aspectos más trascendentales y significativos de un fenómeno. Esto solamente lo hacen quienes conocen los cánones de la investigación científica.

### 3.4.3 Instrumentos

- **Fichas de trabajo.**- Para concentrar y resumir la información.
- **Guía de entrevista.**- Puede contener preguntas abiertas o temas por tratar, los cuales derivan de los indicadores que se deseen explorar.

### 3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Esta encuesta fue aplicada al personal de la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

1.- ¿Considera usted que sea necesario ejecutar una Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, con la finalidad de medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección y el desempeño del talento humano?

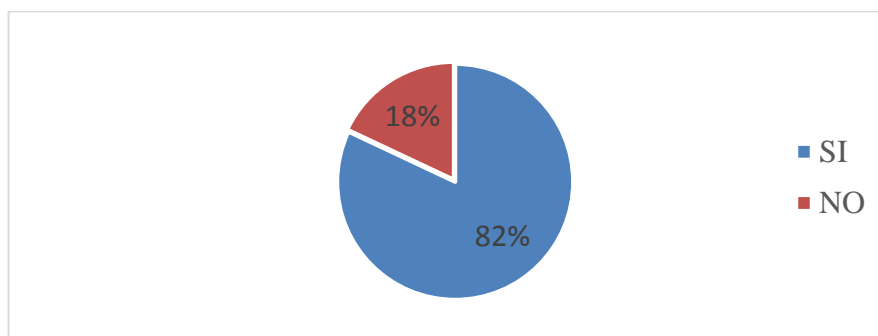
**Tabla 5: Necesidad de ejecutar una Auditoría Administrativa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	82
NO	2	18
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 2: Necesidad de ejecutar una Auditoría Administrativa**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

#### **Análisis:**

El 82% del personal encuestado considera que es necesario ejecutar una Auditoría Administrativa en la Dirección de Planificación de la ESPOCH, mientras que un 18% manifiesta lo contrario.

2.- ¿Se han realizado con anterioridad una auditoría con enfoque al área administrativa en la Dirección de Planificación de la ESPOCH?

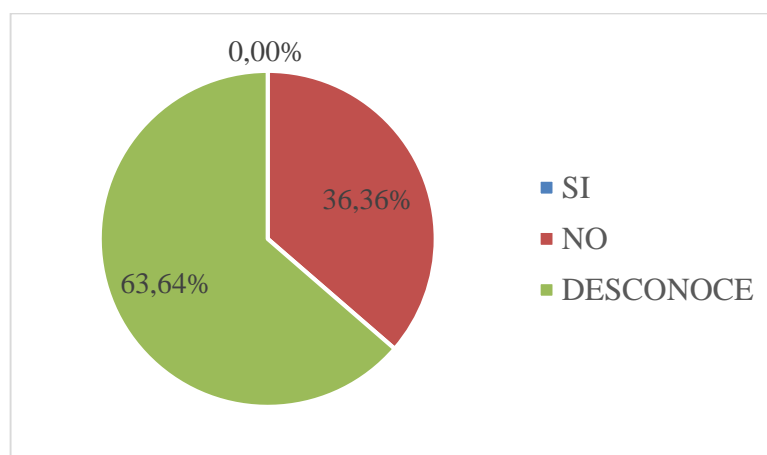
**Tabla 6: Realización con anterioridad de una Auditoría**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	0	
NO	4	36.36
DESCONOCE	7	63.64
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 3: Realización con anterioridad de una Auditoría**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

### **Análisis:**

El 63,64 % del personal encuestado ha manifestado que no se ha realizado con anterioridad una auditoría con enfoque al área administrativa, mientras que un 36,36% desconoce.

**3.- ¿Conoce usted las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, establecidas en el Estatuto Politécnico?**

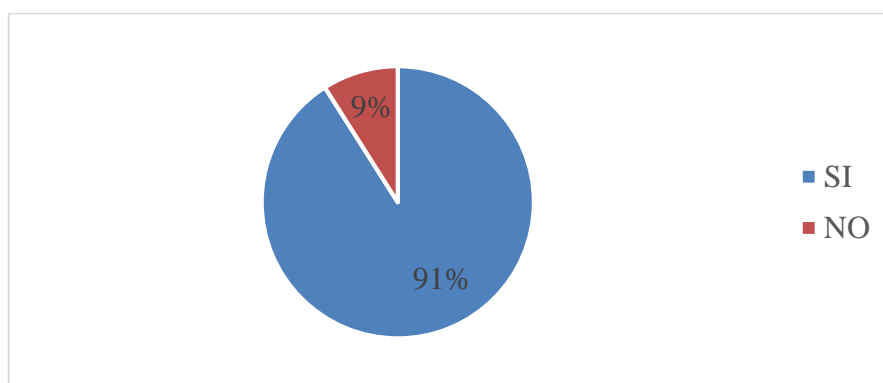
**Tabla 7: Conocimiento de atribuciones y responsabilidades**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	91%
NO	1	9%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 4: Conocimiento de atribuciones y responsabilidades**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

#### **Análisis:**

El 91% de los encuestados menciona que conoce las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, mientras que un 9% desconoce.

4.- ¿Existe un cronograma de trabajo en el que se detallen las actividades a realizar por el personal?

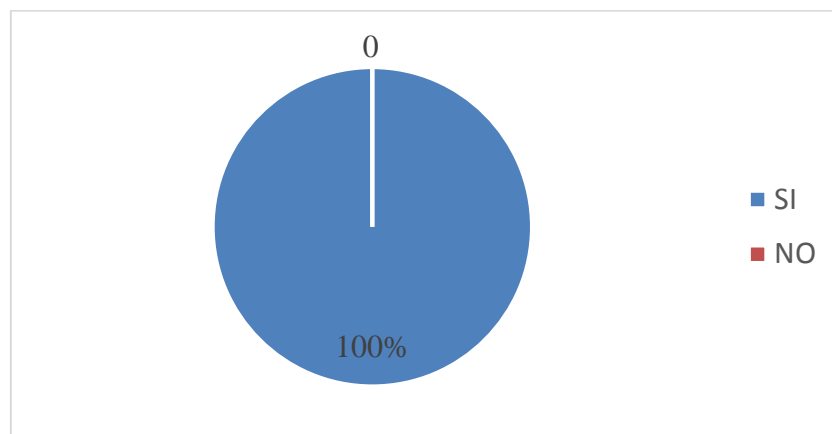
**Tabla 8: Existencia de un cronograma de trabajo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 5: Existencia de un cronograma de trabajo**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

#### **Análisis:**

El 100% del personal encuestado manifiesta que existe un cronograma de trabajo en donde se detallan las actividades a realizar.



5.- ¿Se ha establecido un porcentaje diario del avance de trabajo realizado por el personal?

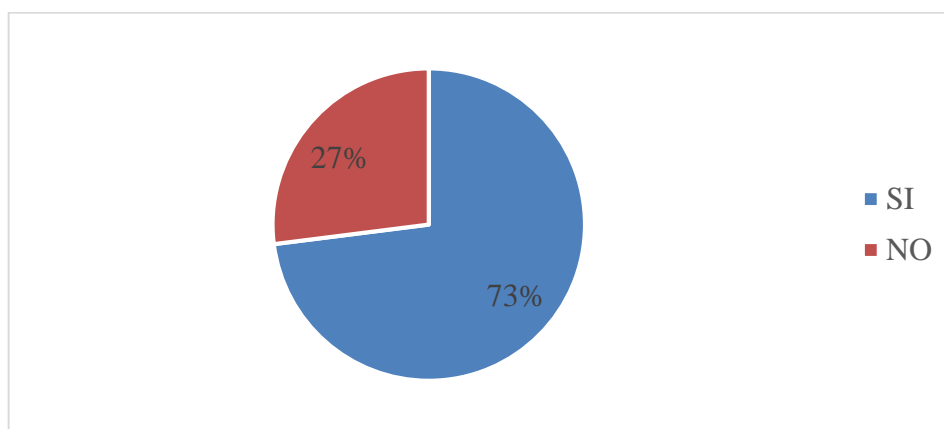
**Tabla 9: Porcentaje sobre el avance de trabajo del personal**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 6: Porcentaje sobre el avance de trabajo del personal**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

#### **Análisis:**

El 73% de los encuestados manifiesta que si se ha establecido un porcentaje diario del avance de trabajo que realiza el personal, mientras en 27% menciona lo contrario.

**6.-** ¿Se han realizado reuniones periódicas con el personal para agendar las actividades a desarrollar en la Dirección de Planificación?

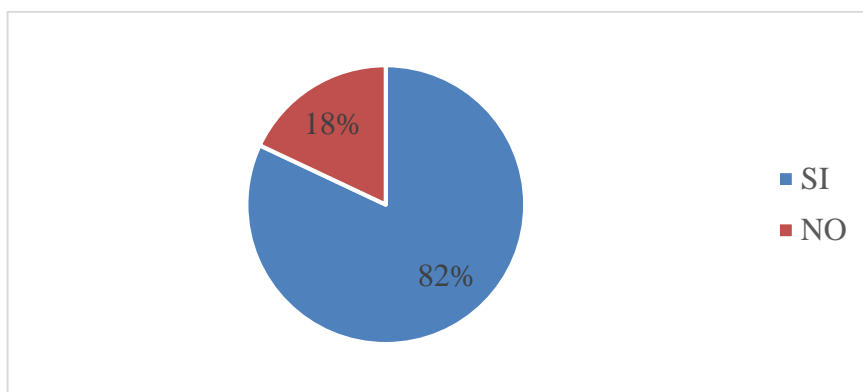
**Tabla 10: Realización de reuniones periódicas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	82%
NO	2	18%
TOTAL	11	100%

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

**Gráfico 7: Realización de reuniones periódicas**



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

#### **Análisis:**

El 81% de los encuestados menciona que si se han realizado reuniones para agendar el trabajo con el personal, mientras que el 18% manifiesta lo contrario.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La ejecución de la auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, permitió medir el cumplimiento de las competencias de la dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.


## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

**4.1** PROPUESTA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.

## **4.2 Archivo Permanente**

# **ARCHIVO PERMANENTE**

## ARCHIVO PERMANENTE

<b>CLIENTE:</b>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	
<b>DEPENDENCIA</b>	Dirección de Planificación	
<b>NATURALEZA:</b>	Auditoría Administrativa	
<b>PERÍODO:</b>	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Panamericana Sur km 1 1/2, Riobamba - Ecuador	
<b>TELÉFONO:</b>	593 (03) 2 998-200, extensión 246	
<b>PÁGINA WEB:</b>	<a href="http://www.esPOCH.edu.ec/">http://www.esPOCH.edu.ec/</a>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

## HOJA DE ÍNDICES DEL ARCHIVO PERMANENTE

SIGNIFICADO	ABREVIATURA
ARCHIVO PERMANENTE	AP
HOJA DE ÍNDICES	HI
INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN	IGI
MAPA DE PROCESOS	MP
MATRIZ FODA	MF
ESTATUTO POLITÉCNICO	EP
REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS	RGP
MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICADOR DE PUESTOS	MCP

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

## **INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**

### **Según el Plan Estratégico Institucional (2009- 2013):**

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) inicia sus actividades el 2 de mayo de 1972. Luego de 11 años de transcurrida su primera etapa de consolidación académica, se siente la necesidad de fortalecer la función de gestión administrativa a través de la planificación, así como desde 1983, se producen en la ESPOCH diversas manifestaciones que indican la predisposición institucional por realizar acciones de planeamiento en torno a las funciones universitarias.

Una decisión importante en que se toma en el año 1983 es la creación del Departamento de Planificación estableciendo como objetivo general: “Diseñar y formular planes y proyectos tendientes al desarrollo integral de la ESPOCH, en sus aspectos académico-docente, jurídico-legal, económico financiero, físico y de bienestar politécnico, contribuyendo de esta manera a superar las limitaciones de improvisación, desarticulación y otras propias de la ausencia de un ente planificador”.

A partir de 1990, se reinicia el desarrollo de la planificación estratégica institucional en la que “resurge la necesidad de institucionalizar la planificación, retomando y vigorizando esta función a fin de coadyuvar en el mejor desempeño de las tareas básicas con una visión estratégica y participativa”. En 1991 se aprueba el primer reglamento que transforma al Departamento de Planificación y Desarrollo Institucional, como ente asesor de las autoridades y organismos de dirección.

Posteriormente con la entrada en vigencia del estatuto politécnico mediante la resolución, RPC-SO-27-No.278-2013 cambia su nombre de Unidad Técnica de Planificación a Dirección de Planificación, hasta la presente fecha.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015



## MAPA DE PROCESOS

**Gráfico 8: Mapa de Proceso**



**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

## MACROPROCESO DE PLANIFICACIÓN

**Gráfico 9: Macroproceso de Planificación**

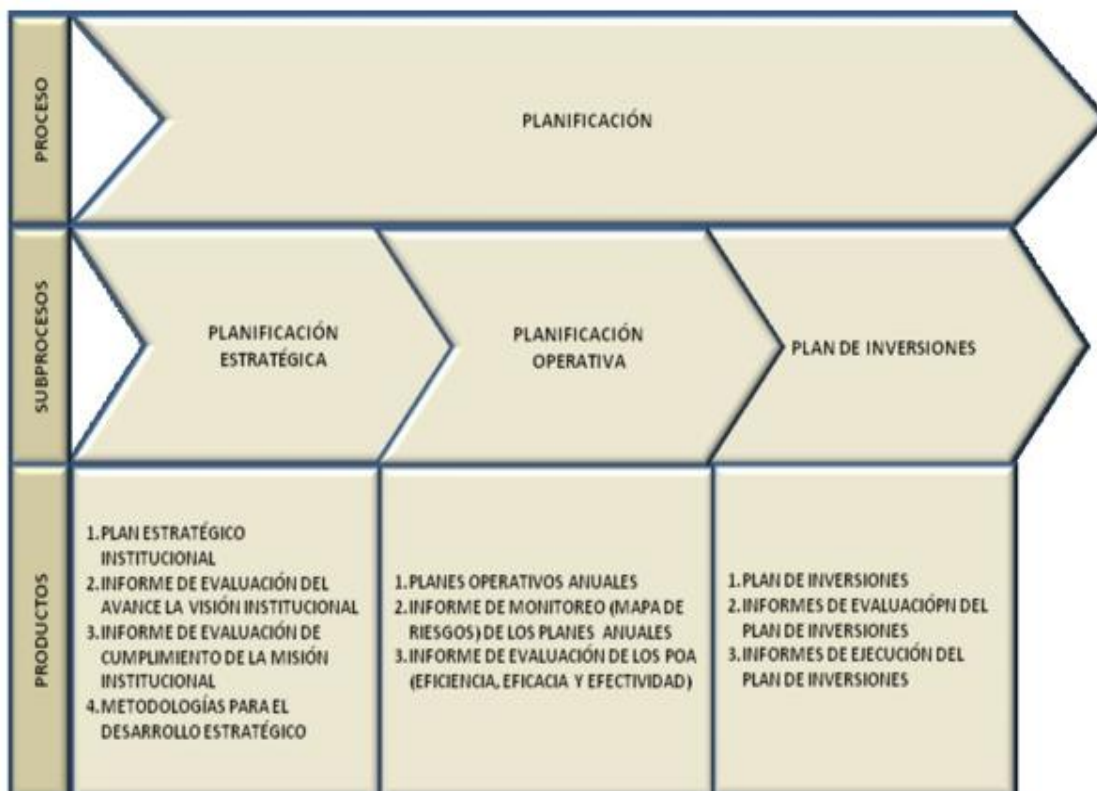


**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

**PROCESO - SUBPROCESOS – PRODUCTOS**

**Gráfico 10: Proceso - Subprocesos - Productos de Planificación**



**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

**PROCESO - SUBPROCESOS - PRODUCTOS**

**Gráfico 11: Proceso - Subproceso - Productos Gestión de la Información**



**Fuente:** Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

## **Según el Estatuto Politécnico (2013):**

### **VISIÓN**

Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

### **MISIÓN**

Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESPOCH**

- Afianzar la calidad académica a nivel de pre y posgrado con pertinencia social
- Fomentar la investigación científica e innovación tecnológica para el Buen Vivir, especialmente de los grupos sociales excluidos.
- Fortalecer la vinculación con la sociedad, de manera preferente con los sectores sociales que mayor premura tienen.
- Consolidar la gestión con una dimensión propia que conlleve la modernización de lo administrativo para hacer posible el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

## ANÁLISIS FODA

**Tabla 11: Matriz FODA**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad de liderazgo directivo.</li> <li>➤ Predisposición de trabajo del personal de la dirección.</li> <li>➤ Generación de información actualizada y de calidad.</li> <li>➤ Facilidad del personal para trabajar en equipo.</li> <li>➤ Agilidad en el despacho de trámites solicitados por otras unidades y académicas y administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo de las autoridades centrales a la administración de la Dirección de Planificación.</li> <li>➤ Incursionar en nuevos proyectos con resultados óptimos.</li> <li>➤ Apoyo relevante del Gobierno Central a la Educación Superior.</li> <li>➤ Incremento considerable del Presupuesto General del Estado, asignando más recursos a la institución.</li> <li>➤ Reconocimiento del desempeño de la Dirección de Planificación a nivel institucional.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Personal con conocimientos parciales en el área de proyectos.</li> <li>➤ Proceso de capacitación parcial al personal de la dirección.</li> <li>➤ Conocimiento parcial en el manejo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.</li> <li>➤ Inexistencia de un Software de Planificación.</li> <li>➤ Retraso en la ejecución de Proyectos, debido a la impuntualidad en la entrega de información por parte de las unidades académicas y administrativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las normativas y reglamentos se acatan de forma parcial en la ESPOCH.</li> <li>➤ Participación limitada por parte de los actores institucionales.</li> <li>➤ Respuesta tardía por parte de las unidades académicas y administrativas.</li> <li>➤ Cambios constantes en la normativa nacional.</li> <li>➤ Conocimiento limitado respecto a Planificación Estratégica a nivel de autoridades administrativas y académicas.</li> </ul>

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

### Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades

Esta matriz permitirá medir la relación entre los factores internos, externos y priorizar los hechos más importantes que ayudan al cumplimiento de los procesos de la Dirección de Planificación; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a la siguiente calificación:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
3. Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación = 3

**Tabla 12: Matriz de Correlación (Fortalezas y Oportunidades)**

<b>F</b>  <b>O</b>	<b>F1</b> Capacidad de liderazgo Directivo	<b>F2</b> Predisposición de trabajo del personal de la Dirección.	<b>F3</b> Generación de información actualizada y de calidad.	<b>F4</b> Facilidad del personal para trabajar en equipo.	<b>F5</b> Agilidad en el despacho de trámites solicitados por otras unidades académicas y administrativas.	<b>TOTAL</b>
<b>O1</b> Apoyo de las autoridades centrales a la administración de la Dirección.	5	3	3	3	3	17
<b>O2</b> Incursionar en nuevos proyectos con resultados óptimos.	5	5	5	5	5	25
<b>O3</b> Apoyo relevante del Gobierno Central a la Educación Superior.	1	1	1	1	1	5
<b>O4</b> Incremento considerable del Presupuesto General del Estado, asignando más recursos a la institución.	5	1	5	1	3	15
<b>O5</b> Reconocimiento del desempeño de la Dirección de Planificación a nivel institucional.	5	5	5	5	5	25
<b>TOTAL:</b>	21	15	19	15	17	87

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

### Matriz de Correlación de Debilidades y Amenazas

Esta matriz permitirá medir la relación entre las variables internas y externas, priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo de la Dirección de Planificación; para la cual la ponderación se realizará de acuerdo a la siguiente calificación:

1. Si la debilidad tiene relación con la amenaza =5
2. Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
3. Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación =3

**Tabla 13: Matriz de Correlación (Debilidades y Amenazas)**

<b>D</b>          <b>A</b>	<b>D1</b> Personal con conocimientos parciales en el área de proyectos.	<b>D2</b> Proceso de capacitación parcial al personal de la dirección.	<b>D3</b> Conocimiento parcial en el manejo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.	<b>D4</b> Inexistencia de un Software de Planificación.	<b>D5</b> Retraso en la ejecución de proyectos, debido a la impuntualidad en la entrega de información por parte de las unidades académicas y administrativas.	<b>TOTAL</b>
<b>A1</b> Las normativas y reglamentos se acatan de forma parcial en la ESPOCH.	5	5	5	1	5	21
<b>A2</b> Participación limitada por parte de los actores institucionales.	1	5	1	1	5	13
<b>A3</b> Respuesta tardía por parte de las unidades académicas y administrativas.	1	1	1	5	5	13
<b>A4</b> Cambios constantes en la normativa nacional.	5	1	5	1	3	15
<b>A5</b> Conocimiento limitado respecto a Planificación Estratégica a nivel de autoridades académicas y administrativas.	3	1	5	5	1	15
<b>TOTAL:</b>	15	13	17	13	19	77

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Nelson Eduardo Alarcón Muñoz

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	25/07/2015



### Matriz Priorizada FODA

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores, tanto internos como externos fortalezas y oportunidades que ayudan al desarrollo de la Dirección, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades.

**Tabla 14: Matriz Priorizada FODA**

CÓDIGO	VARIABLES
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F1</b>	Capacidad de liderazgo directivo
<b>F3</b>	Generación de información actualizada y de calidad.
<b>F5</b>	Agilidad en el despacho de trámites solicitados por otras unidades académicas administrativas.
<b>F2</b>	Predisposición de trabajo del personal de la Dirección de Planificación.
<b>F4</b>	Facilidad del personal para trabajar en equipo
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D5</b>	Retraso en la ejecución de proyectos, debido a la impuntualidad en la entrega de información por parte de las unidades académicas y administrativas.
<b>D3</b>	Conocimiento parcial en el manejo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.
<b>D1</b>	Personal con conocimientos parciales en el área de proyectos.
<b>D4</b>	Inexistencia de un Software de Planificación.
<b>D2</b>	Proceso de capacitación parcial al personal de la dirección.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O2</b>	Incursionar en nuevos proyectos con resultados óptimos.
<b>O5</b>	Reconocimiento del desempeño de la Dirección de Planificación a nivel institucional.
<b>O1</b>	Apoyo de las autoridades centrales a la administración de la Dirección de Planificación.
<b>O4</b>	Incremento considerable del Presupuesto General del Estado, asignando más recursos a la institución.
<b>O3</b>	Apoyo relevante del Gobierno Central a la Educación Superior.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A1</b>	Las normativas y reglamentos se acatan de forma parcial en la ESPOCH.
<b>A4</b>	Cambios constantes en la normativa nacional.
<b>A5</b>	Conocimiento limitado respecto a Planificación Estratégica a nivel de autoridades académicas y administrativas.
<b>A3</b>	Respuesta tardía por parte de las unidades académicas y administrativas.
<b>A2</b>	Participación limitada por parte de los actores institucionales.

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**Perfil Estratégico Interno**

**Tabla 15: Perfil Estratégico Interno**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
<b>D5</b>	Retraso en la ejecución de proyectos, debido a la impuntualidad en la entrega de información por parte de las unidades académicas y administrativas.	•				
<b>D3</b>	Conocimiento parcial en el manejo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.	•				
<b>D1</b>	Personal con conocimientos parciales en el área de proyectos.		•			
<b>D4</b>	Inexistencia de un Software de Planificación.		•			
<b>D2</b>	Proceso de capacitación parcial al personal de la dirección.		•			
<b>F1</b>	Capacidad de liderazgo Directivo.					•
<b>F3</b>	Generación de información actualizada y de calidad.					•
<b>F5</b>	Agilidad en el despacho de trámites solicitados por otras unidades académicas y administrativas.				•	
<b>F2</b>	Predisposición de trabajo del personal de la Dirección.			•		
<b>F4</b>	Facilidad del personal para trabajar en equipo				•	
TOTAL:		2	3	1	2	2
PORCENTAJE:		20	30	10	20	20

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**Perfil Estratégico Externo**

**Tabla 16: Perfil Estratégico Externo**

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A1	Las normativas y reglamentos se acatan de forma parcial en la ESPOCH.	•				
A4	Cambios constantes en la normativa nacional.	•				
A5	Conocimiento limitado respecto a Planificación Estratégica a nivel de autoridades académicas y administrativas.			•		
A3	Respuesta tardía por parte de las unidades académicas y administrativas.		•			
A2	Participación limitada por parte de los actores institucionales.		•			
O2	Incursionar en nuevos proyectos con resultados óptimos.					•
O5	Reconocimiento del desempeño de la Dirección de Planificación a nivel institucional.					•
O1	Apoyo de las autoridades centrales a la administración de la Dirección.				•	
O4	Incremento considerable del Presupuesto General del Estado, asignando más recursos a la institución.				•	
O3	Apoyo relevante del Gobierno Central a la Educación Superior.				•	
TOTAL:		2	2	1	3	2
PORCENTAJE:		20	20	10	30	20

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

### Matriz de Medios Internos

Se ponderará desde 0 a 0.11 y calificará a partir de la siguiente escala: 1 = Debilidad grave; 2 = Debilidad menor; 3 = Fortaleza menor, 4= Fortaleza importante.

**Tabla 17: Matriz de Medios Internos**

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Capacidad de liderazgo directivo.	0.11	4	0.44
2	Generación de información actualizada y de calidad.	0.11	4	0.44
3	Agilidad en el despacho de trámites solicitados por otras unidades académicas administrativas.	0.10	4	0.40
4	Predisposición de trabajo del personal de la Dirección de Planificación.	0.10	3	0.30
5	Facilidad del personal para trabajar en equipo	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>				
6	Retraso en la ejecución de proyectos, debido a la impuntualidad en la entrega de información por parte de las unidades académicas y administrativas.	0.11	1	0.11
7	Conocimiento parcial en el manejo del Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública.	0.10	1	0.10
8	Personal con conocimientos parciales en el área de proyectos.	0.10	1	0.10
9	Inexistencia de un Software de Planificación.	0.09	1	0.09
10	Proceso de capacitación parcial al personal de la dirección.	0.09	2	0.18
<b>TOTAL:</b>		1	-	2.43

**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

### Análisis:

Una vez que se realizó la evaluación a los factores internos de la Dirección de Planificación de la ESPOCH, se obtuvo un 2.43 debido a que es necesario incrementar más fortalezas y eliminar las debilidades existentes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

### Matriz de Medios Externos

Se ponderará desde 0 a 0.11 y calificará a partir de la siguiente escala: 1= Amenaza importante; 2= Amenaza menor; 3= Oportunidad menor; 4= Oportunidad importante.

**Tabla 18: Matriz de Medios Externos**

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Incursionar en nuevos proyectos con resultados óptimos.	0.11	4	0.44
2	Reconocimiento del desempeño de la Dirección de Planificación a nivel institucional.	0.09	4	0.36
3	Apoyo de las autoridades centrales a la administración de la Dirección de Planificación.	0.10	3	0.30
4	Incremento considerable del Presupuesto General del Estado, asignando más recursos a la institución.	0.11	4	0.44
5	Apoyo relevante del Gobierno Central a la Educación Superior.	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>				
6	Las normativas y reglamentos se acatan de forma parcial en la ESPOCH.	0.10	1	0.10
7	Cambios constantes en la normativa nacional.	0.09	1	0.09
8	Conocimiento limitado respecto a Planificación Estratégica a nivel de autoridades académicas y administrativas.	0.11	2	0.22
9	Respuesta tardía por parte de las unidades académicas y administrativas.	0.09	1	0.09
10	Participación limitada por parte de los actores institucionales.	0.10	2	0.20
	<b>TOTAL:</b>	1	-	2,64

**Fuente:** Dirección de Planificación.

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación.

### Análisis:

Una vez que se realizó la respectiva evaluación a los factores de externos de la Dirección de Planificación de la ESPOCH se obtuvo un 2,64 debido a que se han aprovechado las oportunidades pero es muy necesario contrarrestar las amenazas existentes.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**ESTATUTO POLITÉCNICO APROBADO SEGÚN RESOLUCIÓN  
RPC-SO-27-No.278-2013.**

**Parágrafo 3.**

**De la Dirección de Planificación**

**Artículo 36. Dirección de Planificación.-** La Dirección de Planificación es el órgano administrativo institucional que brinda asesoría a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas; tiene por propósito: formular, monitorear y evaluar el plan de desarrollo institucional; orientar y coordinar la planificación con las funciones de docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, a fin de asegurar la calidad en los procesos universitarios. Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades se apoyará en los procesos de: Planificación; y, Gestión de la Información.

**Artículo 37. Integración de la Dirección de Planificación.-** La Dirección de Planificación está integrada por:

- a) La Directora o Director de Planificación. Será una o un profesional, designada o designado por la Rectora o Rector y desempeñará sus funciones a tiempo completo;
- b) Personal técnico; y,
- c) Personal de apoyo

**Artículo 38. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación.-** Son atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación

a) Proponer al Consejo Politécnico y a la Rectora o Rector, para su aprobación, el Plan Estratégico de Desarrollo, los Planes Operativos Anuales y el Plan Institucional de Inversiones, en concordancia con el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales, el Plan Nacional de Desarrollo, misión, visión, fines y objetivos institucionales;

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

- b)** Elaborar y actualizar los planes estratégicos institucionales y de las unidades académicas;
- c)** Implementar, actualizar y administrar el sistema de información institucional;
- d)** Promover una cultura de planificación;
- e)** Coordinar con las unidades académicas y administrativas, la elaboración de planes, programas y proyectos;
- f)** Generar información actualizada y de calidad que permita una adecuada toma de decisiones a nivel institucional;
- g)** Definir las necesidades de infraestructura civil y científica a nivel institucional y coordinar su elaboración;
- h)** Proponer al Consejo Politécnico políticas de planificación y desarrollo institucional, en correspondencia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales;
- i)** Asesorar a las autoridades institucionales en materia de su competencia;
- j)** Desarrollar y administrar el sistema de evaluación de la gestión institucional;
- k)** Definir e implementar políticas institucionales;
- l)** Coordinar la articulación de la política institucional con los procesos de planificación del desarrollo regional;
- m)** Coordinar la articulación de los procesos de formulación de la política institucional y su ejecución con la planificación estratégica e institucional;
- n)** Establecer estrategias para asegurar la aplicación de los mecanismos y metodologías de participación ciudadana en los procesos de planificación institucional;
- o)** Coordinar con actores públicos y de la sociedad civil la definición e implementación de políticas educativas institucionales;
- p)** Asegurar la coherencia de la planificación en los distintos niveles de gestión y de las unidades institucionales;
- q)** Coordinar y facilitar la elaboración de los planes estratégicos, plurianuales de inversión y operativos de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- r)** Coordinar con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Finanzas, las acciones requeridas durante el ciclo de los programas y proyectos de inversión para la institución;

- s) Establecer estándares e indicadores que fomenten la calidad de la inversión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo;
- t) Analizar y validar las actividades estratégicas institucionales y articularlas con la programación presupuestaria anual;
- u) Controlar la asignación, distribución y ejecución presupuestaria para publicaciones indexadas, becas de posgrado e investigaciones, de acuerdo a la Ley;
- v) Controlar la asignación, distribución y ejecución presupuestaria para capacitación y formación permanente para las y los profesores e investigadores, de acuerdo a la Ley;
- w) Formular, ejecutar y evaluar los planes de dotación y actualización de la infraestructura científica técnica para personas con discapacidad;
- x) Proponer técnicas, metodologías, modelos, instrumentos y procedimientos que posibiliten la operatividad de los procesos de planificación estratégica y operativa institucional;
- y) Prestar asesoría, asistencia técnica y capacitación a las unidades administrativas de la institución para el desarrollo de los procesos de planificación de la gestión institucional;
- z) Presentar informes cuatrimestrales sobre la gestión institucional;
- aa)** Evaluar semestralmente el Plan Estratégico de Desarrollo y cuatrimestralmente los Planes Operativos Anuales, y remitir los correspondientes informes al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación;
- bb)** Coordinar en su ámbito acciones con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación y otros organismos del Estado; y,
- cc)** Las demás contempladas en la Constitución de la República del Ecuador, leyes, Estatuto Politécnico, reglamentos y resoluciones normativas internas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015



## **REGLAMENTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS**

### **De la Dirección de Planificación**

#### **Art. 29. Dirección de Planificación**

##### **Misión de la Dirección de Planificación**

La Dirección de Planificación es el órgano administrativo institucional que brinda asesoría a las autoridades del proceso gobernante y demás autoridades académicas; tiene por propósito: formular, monitorear y evaluar el plan de desarrollo institucional; orientar y coordinar la planificación con las funciones de docencia, investigación, vinculación y gestión administrativa, a fin de asegurar localidad en los procesos universitarios.

**Responsable:** Director de Talento Humano

##### **Atribuciones y Responsabilidades**

Las atribuciones y responsabilidades son las que constan en el Art. 38 del Estatuto Politécnico 2013 y las demás establecidas en la Ley.

##### **Procesos**

Para el cumplimiento de sus atribuciones y responsabilidades, la Dirección de Planificación está estructurada por los procesos de: Planificación y Gestión de la Información.

##### **a) Planificación**

Establece políticas, lineamientos, modelos, metodologías, instrumentos y procedimientos, para la elaboración de planes estratégicos, operativos y de inversiones. Está conformado por los subprocesos de: Planificación estratégica, Planificación operativa y Plan de inversiones.

### **Subproceso Planificación estratégica**

Desarrolla el plan estratégico institucional con la finalidad de presentar al máximo organismo, para su aprobación y ejecución.

#### **Productos del subproceso planificación estratégica**

- Plan estratégico institucional
- Informes de evaluación del avance de la visión institucional
- Informe de evaluación del cumplimiento de la misión institucional
- Metodologías para desarrollo estratégico

### **Subproceso Planificación operativa**

Realiza planes operativos, para alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico.

#### **Productos del subproceso Planificación operativa**

- Planes operativos anuales.
- Informe de monitoreo (mapa de riesgos) de los planes anuales.
- Informe de evaluación de los poa (eficiencia, eficacia y efectividad).

### **Subproceso Plan de inversiones**

Elabora los planes de inversión, con el objetivo de cumplir con la planificación operativa anual.

#### **Productos del subproceso Plan de inversiones**

- Plan de inversiones
- Informe de evaluación del plan de inversiones
- Informe de ejecución del plan de inversiones

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

## **b) Gestión de la Información**

Gestionar el sistema de información institucional, a fin de disponer de información confiable y actualizada, para la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.

Está conformado por los subprocesos de: Desarrollo de indicadores de gestión y Análisis de la información financiera.

### **Subproceso Desarrollo de indicadores de gestión**

Establece estándares e indicadores que fomenten la calidad de la inversión.

#### **Productos del subproceso Desarrollo de indicadores de gestión**

- Indicadores de gestión
- Informes de gestión de indicadores

### **Subproceso Análisis de la información financiera**


Valida las actividades estratégicas institucionales, a fin de verificar si la planificación está acorde con la programación presupuestaria.

#### **Productos del subproceso Análisis de la información financiera**


- Informe de monitoreo de ejecución presupuestaria
- Informe de evaluación de cumplimiento de la planificación presupuestaria

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS ESPOCH – DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
PUESTO –DIRECTIVO**


 <b>ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH</b> <b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO</b> <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>		<b>APROBADO</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>	
<b>Código:</b>	7.01.01.3.01.01.01.20.0	<b>C.I:</b> Consejo Politécnico, Rector, Vicerrectores, Decanos y Directores de Macroprocesos. Personal de la Dirección de Planificación.  <b>C.E:</b> Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas, personas jurídicas; relacionadas con la planificación.	<b>Nivel de Instrucción:</b>
<b>Denominación:</b>	Director de Planificación		Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Directivo		<b>Título Requerido:</b>
<b>Unidad o Proceso</b>	Dirección de Planificación		Doctor, Economista o Ingeniero
<b>Rol:</b>	Dirección de Unidad Organizacional		<b>Área de Conocimiento:</b>
<b>Grupo Ocupacional:</b>	GRADO 3 I/5		Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información a fin al puesto
<b>Régimen Laboral</b>	Ley de Servicio Público		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Efectúa la planificación, dirección, ejecución y evaluación de los procesos de planificación estratégica y operativa de la ESPOCH, mediante el establecimiento de planes, programas y proyectos que permitan cumplir la misión y objetivos estratégicos institucionales.		<b>Tiempo de Experiencia</b>	3 –6 años
		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	Planificación Estratégica, Seguimiento y Evaluación de Proyectos, Inversiones, Presupuestos Investigación científica, Manejo de indicadores. Metodología de la SENPLADES.
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>7. CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>	
Emite propuestas de modelos de gestión (Políticas, Procesos, Procedimientos) para la planificación estratégica y operativa institucional.  Dirigir y evaluar los procesos de planificación, para verificar si lo ejecutado está acorde con lo planificado.  Establece estrategias que permitan proporcionar oportunamente la información para la toma decisiones y el mejoramiento continuo de la gestión institucional.  Asesora a las autoridades, decanos, y directores de macroprocesos de la institución, en el área de planificación estratégica, para la articulación de la planificación estratégica y operativa.  Aprueba los requerimientos establecidos en la planificación operativa de los macroprocesos institucionales, para el cumplimiento de los planes operativos anuales.  Presenta los informes de avances requeridos por las máximas autoridades del cumplimiento de la planificación estratégica y operativa para la toma de decisiones.		<b>Capacitación Específica</b>	Modelos de gestión o Planificación estratégica
		<b>Horas por Evento de Capacitación</b>	20 Horas o más
		<b>8. COMPETENCIAS</b>	
		<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>
		Modelos de gestión, planificación estratégica y operativa, normas de planificación emitidas por los organismos correspondientes.	Pensamiento estratégico
		Procesos de planificación, mejora continua, toma de decisiones.	Planificación y gestión
		Sistemas de información, mejora continua.	Pensamiento conceptual
		Normativa legal vigente; Planificación estratégica y operativa; proyectos de inversión.	Orientación / asesoramiento
		Planificación estratégicas y operativa, Estructura organizativa institucional, Estatuto politécnico, Normativa legal vigente, Normas de control interno.	Generación de ideas
		Normativa para la elaboración del PEI, Plan Anual y Plurianual de la Política Pública, POA y PAI; Normativas para la elaboración de Plan Plurianual.	Organización de la información
			Trabajo en equipo
			Trabajo en equipo
			Orientación de servicio
			Orientación de servicio

**PUESTO: PLANIFICADOR 3**


 <b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH</b> <b>DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO</b> <b>DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO</b>		<b>APROBADO</b>	
<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>		<b>4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)</b>	
<b>Código:</b>	7.01.01.3.01.01.02.02.3	C.I: Director de Planificación, Decanos, Directores de Procesos, Personal de la dirección de Planificación. C.E: Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas, personas jurídicas; relacionadas con la planificación.	<b>5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA</b>
<b>Denominación:</b>	Planificador 3		<b>Nivel de Instrucción:</b> Tercer Nivel
<b>Nivel:</b>	Profesional		<b>Título Requerido:</b> Doctor, Economista o Ingeniero
<b>Unidad o Proceso</b>	Dirección de Planificación		<b>Área de Conocimiento:</b> Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información, a fin al puesto
<b>Rol:</b>	Ejecución y Coordinación de Procesos		
<b>Grupo Ocupacional:</b>	Servidor Público 7		
<b>Régimen Laboral</b>	Ley de Servicio Público		
<b>2. MISIÓN</b>		<b>6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
Propiciar la ejecución y coordinación de planes, programas y proyectos, así como evaluar y controlar su aplicación que permitan alcanzar los objetivos institucionales.		<b>Tiempo de Experiencia</b>	4-5 años
		<b>Especificidad de la Experiencia:</b>	Planificación estratégica, operativa, Elaboración de Planes, Programas, Proyectos; Elaboración de Indicadores de gestión, Inversiones, Presupuestos, Investigación científica, Manejo de la metodología de la SENPLADES.
		<b>7. CAPACITACIÓN REQUERIDA</b>	
		<b>Capacitación Específica</b>	Planificación estratégica
		<b>Horas por Evento de Capacitación</b>	20 Horas o más
<b>3. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>8. COMPETENCIAS</b>	
		<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>
Desarrolla instrumentos de planificación estratégica y operativa; y de evaluación en concordancia con los objetivos, políticas y estrategias; para estandarizar su procedimiento		Planificación Estratégica y Operativa, Diseño de herramientas de monitoreo y evaluación, Aplicación de indicadores de gestión, Elaboración de estrategias, Normativa para la elaboración de PEI, Plan Anual y Plurianual de la Política Pública, POA y PAI.	<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>
Coordina la elaboración, actualización y ejecución de los planes estratégicos y operativos con los macroprocesos institucionales para impulsar la consecución de la misión.		Planificación estratégica y operativa, Proyectos, Utilización de instrumentos de Planificación.	Pensamiento conceptual
Realiza la evaluación del Plan Anual de Inversiones, para priorizar la inversión pública institucional.		Elaboración de Planes Anuales de Inversiones	Aprendizaje continuo
Efectúa la supervisión y monitoreo de la ejecución de los planes, programas y proyectos; y, prepara informes periódicos de los procesos de planificación.		Metodologías para desarrollar planes estratégicos, operativos, proyectos e informes	Generación de ideas
Asesora a las autoridades institucionales en materia de su competencia y participa en reuniones de trabajo a nivel institucional y con actores de la sociedad.		Planificación estratégica, Normativa para la elaboración de PEI, Plan Anual y Plurianual de la Política Pública, POA y PAI.	Pensamiento analítico
Socializa y controla el plan estratégico institucional, con el fin de alinearlo a las funciones de la educación superior.		Plan estratégico, funciones de la educación superior, estructura organizativa institucional.	Trabajo en equipo
			Monitoreo y control
			Orientación / asesoramiento
			Expresión oral
			Orientación de servicio



**PUESTO: PLANIFICADOR 2**

		ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.3.01.01.02.02.2	C.I: Director de Planificación, Decanos, Directores de Procesos, Personal de la dirección de Planificación. C.E: Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas, personas jurídicas; relacionadas con la planificación.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Planificador 2			Título Requerido:	Doctor, Economista o Ingeniero		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información, a fin al puesto		
Unidad o Proceso	Dirección de Planificación						
Rol:	Ejecución y Supervisión de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 6						
Régimen Laboral	Ley de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Propiciar la ejecución y supervisión de planes, programas y proyectos, así como evaluar y controlar su aplicación que permitan alcanzar los objetivos Institucionales.		Tiempo de Experiencia		3 - 4 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Planificación estratégica y operativa, Elaboración de planes, programas, proyectos, Elaboración de indicadores de gestión, Manejo de sistemas de evaluación y control de proyectos, Administración, Inversiones, Presupuestos, Metodología SENPLADES.			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Capacitación Específica		Planificación estratégica			
		Horas por Evento de Capacitación		20 Horas o más			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS					
		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Realiza el monitoreo, seguimiento y evaluación de la planificación de los macro procesos, procesos y subproceso de la estructura organizativa institucional, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales e indicadores de gestión.		Técnicas y metodologías de Investigación. Manejo de la normativa para la elaboración de PEI, Plan Anual y Plurianual de la Política Pública, POA y PAI.		Monitoreo y control		Trabajo en equipo	
Supervisa la ejecución de los procesos de planificación, para verificar si lo ejecutado está acorde con lo planificado e implementar acciones de mejora.		Planificación estratégica y operativa, Estructura Organizativa Institucional,		Planificación y control		Aprendizaje continuo	
Elabora el Plan Anual de Inversiones, para priorizar la inversión pública Institucional.		Elaboración de Planes Anuales de Inversiones		Generación de Ideas		Aprendizaje continuo	
Efectúa el análisis y revisión de la información contenida en los formularios y encuestas para la elaboración de planes estratégicos y operativos		Planificación estratégica y operativa; y, Estructura Organizativa Institucional		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Orientación de servicio	
Elabora informes para conocer el cumplimiento y ejecución de la planificación estratégica y operativa.		Elaboración de informes, Planificación estratégica y operativa		Expresión escrita		Orientación de servicio	
Verifica insitu los proyectos de inversión pública para el cumplimiento de planificación operativa.		Manejo de Instrumentos de seguimiento de inversión pública		Juicio y toma de decisiones		Trabajo en equipo	

**PUESTO: PLANIFICADOR 1**

		ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO		APROBADO			
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)		5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA			
Código:	7.01.01.3.01.01.02.02.1	C.I: Director de Planificación, Decanos, Directores de Procesos, Personal de la dirección de Planificación. C.E: Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas, personas jurídicas; relacionadas con la planificación.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel		
Denominación:	Planificador 1			Título Requerido:	Doctor, Economista o Ingeniero		
Nivel:	Profesional			Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información, a fin al puesto		
Unidad o Proceso	Dirección de Planificación						
Rol:	Ejecución de Procesos						
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 3						
Régimen Laboral	Ley de Servicio Público						
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA					
Propiciar la ejecución e implementación de la planificación, programación y formulación de planes, programas y proyectos, a fin de coadyuvar a la consecución de la misión y objetivos institucionales.		Tiempo de Experiencia		2 - 3 años			
		Especificidad de la Experiencia:		Planificación estratégica, operativa, elaboración de planes, programas, proyectos, Elaboración de indicadores de gestión, Inversiones, presupuestos, Metodología SENPLADES.			
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA					
		Capacitación Específica		Planificación estratégica			
		Horas por Evento de Capacitación		20 Horas o más			
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS					
		CONOCIMIENTOS		COMPETENCIAS TÉCNICAS		COMPETENCIAS CONDUCTUALES	
Elabora planes estratégicos y operativos para alcanzar la misión y los objetivos estratégicos institucionales.		Metodologías para desarrollar planes estratégicos, operativos.		Planificación y gestión		Aprendizaje continuo	
Formula proyectos de Inversión, para cumplir los objetivos estratégicos		Formulación y evaluación de proyectos de inversión		Generación de ideas		Aprendizaje continuo	
Monitorea la ejecución de la planificación operativa para establecer el nivel de cumplimiento de la misma.		Planificación operativa, Utilización de Instrumentos de planificación		Monitoreo y control		Trabajo en equipo	
Efectúa diagnósticos estratégicos para actualizar la información base para el desarrollo del plan estratégico institucional.		Desarrollo de diagnósticos estratégicos		Percepción de sistemas y entorno		Trabajo en equipo	
Sistematiza la información estratégica institucional para el desarrollo de planes, programas y proyectos.		Manejo de la información estadística		Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)		Orientación de servicio	
Elabora informes para conocer el cumplimiento y ejecución de los planes programas y proyectos.		Elaboración de informes de ejecución, de planes, programas y proyectos.		Expresión escrita		Orientación de servicio	

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**PUESTO: ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN**

	ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO – ESPOCH DIRECCIÓN DE DESARROLLO HUMANO DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO			APROBADO
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		4. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (INTERFAZ)	5. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:	7.01.01.3.01.01.02.01.0	C.I: Director de Planificación, Decanos, Directores de Procesos, Personal de la dirección de Planificación. C.E: Ministerio de Finanzas, SENPLADES, Entidades Públicas y Privadas, personas jurídicas; relacionadas con la planificación.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación:	Asistente de Planificación		Título Requerido:	Doctor, Economista o Ingeniero
Nivel:	Profesional		Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información, a fin al puesto
Unidad o Proceso	Dirección de Planificación			
Rol:	Ejecución de Procesos de Apoyo			
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4			
Régimen Laboral	Ley de Servicio Público			
2. MISIÓN		6. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Ejecución de actividades de apoyo en los procesos de planificación, con la finalidad de realizar la recolección, tabulación, archivo y entrega de información requerida para la ejecución e implementación de los planes, programas y proyectos institucionales.		Tiempo de Experiencia	1 -2 años	
		Especificidad de la Experiencia:	Planificación estratégica, operativa, Elaboración de proyectos, Elaboración de POA, PAI, PAC, Metodología SENPLADES.	
		7. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		Capacitación Específica	Planificación estratégica	
		Horas por Evento de Capacitación	20 Horas o más	
3. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. COMPETENCIAS		
		CONOCIMIENTOS	COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS CONDUCTUALES
Efectúa diagnósticos estratégicos y estudios socioeconómicos, con la finalidad de proporcionar información a la planeación estratégica y operativa.		Desarrollo de diagnósticos estratégicos y estudios socioeconómicos, Métodos y técnicas de Investigación.	Percepción de sistemas y entorno	Trabajo en equipo
Mantener actualizado la información institucional, para ser utilizada en el desarrollo de la planificación estratégica y operativa.		Información Estratégica Institucional	Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Orientación de servicio
Participa en el desarrollo de eventos que se realicen en los procesos de planificación, proporcionando apoyo técnico y logístico.		Apoyo logístico, Programación de los eventos de la Dirección de Planificación.	Manejo de recursos materiales	Trabajo en equipo
Mantiene actualizado los archivos de los planes, programas y proyectos que ejecuta la ESPOCH, a fin de proporcionar información requerida para el manejo de la Planificación estratégica y operativa.		Planes, programas, proyectos, Estructura organizativa por procesos.	Organización de la información	Orientación de servicio
Prepara información relacionada con la planificación estratégica y operativa, requerida por las autoridades y organismos de control.		Planificación estratégica y operativa, Manejo de Información.	Recopilación de la información	Aprendizaje continuo
Participa en la en la preparación de estudios, informes y otros documentos técnicos, requeridos en la planificación institucional.		Planificación estratégica y operativa, Metodologías para desarrollar estudios, Informes e Instrumentos de planificación.	Generación de ideas	Aprendizaje continuo



#### **4.3 Archivo Corriente**

# **ARCHIVO CORRIENTE**

**ARCHIVO CORRIENTE**

<b>CLIENTE:</b>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	
<b>DEPENDENCIA</b>	Dirección de Planificación	
<b>NATURALEZA:</b>	Auditoría Administrativa	
<b>PERÍODO:</b>	Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014	
<b>DIRECCIÓN:</b>	Panamericana Sur km 1 ½ , Riobamba - Ecuador	
<b>TELÉFONO:</b>	593 (03) 2 998-200, extensión 246	
<b>PÁGINA WEB:</b>	<a href="http://www.esPOCH.edu.ec/">http://www.esPOCH.edu.ec/</a>	

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

## HOJA DE ÍNDICES DEL ARCHIVO CORRIENTE

SIGNIFICADO	ABREVIATURA
HOJA DE ÍNDICES	HI 2
MARCAS DE AUDITORÍA	MA
NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	NIA
SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN	SDI
PROGRAMA DE AUDITORÍA	PA

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

**MARCAS DE AUDITORÍA**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
X	Revisión
D	Debilidad
H	Hallazgo
$\Sigma$	Sumatoria

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015

## **ORDEN DE TRABAJO**

**OFICIO:** N° 001  
**TIPO DE AUDITORÍA:** ADMINISTRATIVA  
**INTITUCIÓN:** PÚBLICA  
**ALCANCE:** Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014

**Riobamba, 17 de Agosto de 2015**

Señor  
Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR DE LA FIRMA A&M AUDITORES INDEPENDIENTES**  
Presente

De mis consideraciones:

Después de expresarle un cordial saludo, le informamos que ha sido usted designado formalmente responsable de la ejecución de la Auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la ESPOCH; para lo cual debe presentarse el día jueves 20 de Agosto del presente año a las 08h00 am, en dicha unidad administrativa, iniciando de esta forma el cronograma establecido que finalizará el viernes 13 de Noviembre de los corrientes con una duración de 62 días laborables.

A continuación detallamos las actividades que estarán a su cargo:

- ✓ Entrevista con la máxima autoridad.
- ✓ Recabar y examinar la evidencia suficiente y competente.
- ✓ Realizar los respectivos anexos.
- ✓ Verificación de la normativa legal vigente de cumplimiento institucional.
- ✓ Elaborar los papeles de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

Los objetivos que usted debe cumplir serán los siguientes:

**Objetivos:**

- ✓ Evaluar el control interno mediante el sistema COSO I.
- ✓ Generar indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño del talento humano.
- ✓ Construir los respectivos hallazgos de auditoría
- ✓ Dar lectura al borrador del informe de auditoría.
- ✓ Emitir el informe final de auditoría.

Nos despedimos deseándole éxitos en el trabajo encomendado.

Atentamente,

Dr. Patricio Robalino  
**SUPERVISOR DEL EQUIPO DE AUDITORÍA**

Ing. Juan Carlos Pomaquero  
**JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA**

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

## **NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA**

**OFICIO:** N° 001-AMAI-NIA  
**ASUNTO:** Auditoría Administrativa

Riobamba, 20 de Agosto del 2015

Ingeniera  
Nelly Astudillo O.  
**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH**  
Presente

De mi consideración:

Después de expresarle un atento saludo, me permito informarle que se dará inicio a la Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, durante el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, y para lo cual se solicita de la manera más comedida prestar todas las facilidades necesarias para la ejecución del examen.

Es todo en cuanto, puedo expresar en honor a la verdad.

Atentamente,

Sr. Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR - RESPONSABLE**

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	20/07/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	25/07/2015

**SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN BÁSICA**  
**INSTITUCIONAL**

Riobamba, 20 de Agosto del 2015

Ingeniera  
Nelly Astudillo O.  
**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH**  
Riobamba

De mi consideración:

Saludos cordiales, con la finalidad de ejecutar la Auditoría Administrativa en la dependencia que usted dirige, solicito se autorice a quien corresponda, facilitar la documentación necesaria y normativa legal vigente institucional, que a continuación se detalla:

- ✓ Estatuto Politécnico.
- ✓ Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos.
- ✓ Manual de Descripción y Clasificador de Puestos.
- ✓ Plan Operativo Anual.
- ✓ Nómina del personal que labora en la dependencia.

Sin más que expresar, me despido agradeciendo por la atención que se pueda dar a la presente.

Atentamente,

Sr. Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR - RESPONSABLE**

Elaborado por:	NEAM	20/07/2015
Revisado por:	APR	25/07/2015



#### **4.4 Fase 1: Planificación**

# **FASE I: PLANIFICACIÓN**

**4.4.1 Planificación Preliminar**

# PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**OBJETIVO:** Obtener evidencia suficiente y competente actualizada de la información existente en la Dirección, para su debido análisis y posterior procesamiento.

N°	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA P/T	REALIZADO POR:	FECHA
1	Elabore el memorando de Planificación Preliminar.	MPP	NEAM	22/07/2015
2	Efectué una visita preliminar a las instalaciones de la Dirección de Planificación.	VPI	NEAM	21/07/2015
3	Realice la respectiva entrevista preliminar al Director de Planificación	EDP	NEAM	22/07/2015

Elaborado por:	NEAM	13/09/2015
Revisado por:	APR	16/09/2015

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**1. Motivo del examen**

La auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, se ejecutó para dar cumplimiento a la orden de trabajo N° 001 emitida por el Dr. Patricio Robalino en calidad de Director del presente trabajo de investigación.

**2. Objetivos del examen**

**Objetivo General**

Realizar una auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014; para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

**Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el control interno mediante el sistema COSO I.
- ✓ Generar indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño del talento humano.
- ✓ Construir los respectivos hallazgos de auditoría.
- ✓ Dar lectura al borrador del informe de auditoría.
- ✓ Emitir el informe final de auditoría.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	13/09/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/09/2015

### **3. Alcance del examen**

La auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se realizará al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 y tendrá una duración de 61 días laborables.

### **4. Base legal**

Según Ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N°, 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

### **5. Normativa Legal Vigente**

- ✓ Constitución de la República del Ecuador;
- ✓ Ley Orgánica de Educación Superior;
- ✓ Ley Orgánica del Servidor Público;
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica del Servidor Público;
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- ✓ Estatuto Politécnico;
- ✓ Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;
- ✓ Manual de Descripción y Clasificador de Puestos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	13/09/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/09/2015

## 6. Distributivo del personal

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Ing. Nelly Astudillo	Directora
Ing. Juan Balseca	Planificador 1
Ing. Doris Villalva	Planificador 1
Ing. Monse Armijos	Planificador 1
Ing. Anita Vallejo	Planificador 1
Ing. Jaime Pulgar	Planificador 1
Ing. Adrián Riera	Asistente de Planificación
Ing. Susana Flores	Asistente Administrativa
Ing. Verónica Villa	Analista de Tecnologías de la Información
Tec. Jannet Meza	Secretaria
Sr. Ángel Sagñay	Conserje - Mensajero

## 7. Equipo de auditoría

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
Dr. Alberto Patricio Robalino	Supervisor de Auditoría
Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema	Jefe de Equipo de Auditoría
Sr. Nelson Eduardo Alarcón Muñoz	Auditor Junior

Elaborado por:	NEAM	13/09/2015
Revisado por:	APR	16/09/2015

## 8. Cronograma de ejecución de auditoría

ACTIVIDADES		FECHA		DÍAS LABORABLES
		INICIO	FIN	
Planificación	Preliminar	20 /08/2015	16/09/2015	20 Días
	Específica	17/09/2015	14/10/2015	20 Días
Ejecución	Hallazgos de Auditoría	15/10/2015	04/11/2015	15 Días
Comunicación de Resultados	Informe de Auditoría	05/11/2015	12/11/2015	6 Días
	Lectura del Informe Final de Auditoría.	13/11/2015		1 Días
TOTAL DÍAS LABORABLES:				62 Días

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
CÉDULA NARRATIVA DE LA VISITA PRELIMINAR  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**LOCALIZACIÓN**

La Dirección de Planificación se encuentra ubicada en los predios de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (matriz), en el km 1 ½ de la panamericana sur, específicamente en su edificio central administrativo, en el tercer piso, colindando con la Dirección de Talento Humano y la secretaría general, dicha dependencia atiende a la ciudadanía general, estudiantes y empleados politécnicos en un horario de 8h00 - 12h30 am y de 14h30-18h00 pm.

Cabe recalcar que durante todo el año 2014 las oficinas de la Dirección de Planificación se encontraban en el edificio inteligente frente a la facultad de informática y electrónica ocupando la segunda planta de dicha edificación. Se ha podido identificar que la unidad departamental no cuenta con un espacio propio y constantemente se desplaza a otras dependencias, según las necesidades institucionales.

**INSTALACIONES**

El día martes 21 de julio del presente año, siendo las 08h00 am, se ha empezado el recorrido por las oficinas, constatando lo siguiente:

- ✓ Hay un despacho exclusivo para el Director (a), mientras que el resto del personal labora en una oficina grande sin divisiones, uno a lado de otro y la secretaria se encuentra en el pasillo contiguo; la infraestructura es pequeña en comparación al número de funcionarios.
- ✓ En la sala de juntas se reúne el Director (a), con funcionarios de otras dependencias para desarrollar talleres y reuniones periódicas de trabajo.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	13/09/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/09/2015



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
CÉDULA NARRATIVA DE ENTREVISTA PRELIMINAR  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**Nombre del Entrevistado:** Ing. Nelly Astudillo O.

**Cargo:** Directora de Planificación

**Fecha:** 22 / Julio / 2015

**Hora:** 09h00

am

**CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA**

**1.- ¿Desde qué fecha se hizo cargo de la Dirección de Planificación?**

La ingeniera Nelly Astudillo O. empezó sus funciones en julio del 2014.

**2.- ¿Con que deficiencias encontró a la Dirección de Planificación con énfasis al área Administrativa?**

- ✓ Falta de personal
- ✓ Inexistencia de procedimientos
- ✓ Información desactualizada
- ✓ Archivo inexistente de los últimos 4 años
- ✓ Plan estratégico no socializado

**3.- ¿Cómo considera el desempeño del personal a su cargo a partir de que asumió la Dirección de Planificación en el año 2014?**

- ✓ La mayoría del personal era contratado y no existía funcionarios de planta.
- ✓ El desempeño ha sido eficiente

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	13/09/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/09/2015

**4.- ¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Planificación?**

Se ha realizado lo siguiente:

- ✓ Levantamiento de procedimientos
- ✓ Elaboración de metodologías
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Fortalecimiento de la unidad a través del equipamiento
- ✓ Actualización del plan estratégico institucional
- ✓ Archivo
- ✓ Creación de una cultura de planificación
- ✓ Generación de proyectos

**5.- ¿Cómo es la relación de la Dirección de Planificación con las otras unidades departamentales?**

Hay una muy buena relación personal y de gestión.

**6.- ¿Cuál ha sido su aporte para el desarrollo actual de la Dirección de Planificación?**

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Coordinar acciones de desarrollo institucional con las demás unidades, tanto administrativas como académicas.
- ✓ Apoyo y asesoramiento a los subsistemas y unidades de la institución.
- ✓ Mantener un buen ambiente laboral.

**7.- ¿Se cumple el proceso administrativo de: planificación, organización, dirección y control en las actividades y proyectos que desarrolla la Dirección?**

Si, al establecer los procedimientos de cada uno de los procesos que están a nuestro cargo, ya estamos haciendo el proceso administrativo y bajo esos procedimientos se trabaja.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	13/09/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/09/2015

**8.- ¿Considera adecuado el área física en las cuales se encuentran ubicadas la Dirección de Planificación?**

Ahora sí, porque anteriormente también existía un buen ambiente, pero la ubicación de las dependencias no era estratégica ni la más correcta, estaban lejos de las autoridades centrales.

**9.- ¿De los planes, programas y proyectos a cargo de la Dirección de Planificación, cuáles fueron los que se dieron mayor atención por su grado de retraso?**

- ✓ Investigación
- ✓ Planificación
- ✓ Vinculación
- ✓ Gestión

Elaborado por:	NEAM	13/09/2015
Revisado por:	APR	16/09/2015

#### **4.4.2 Planificación Específica**

# **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

<p align="center"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b></p> <p align="center"><b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p align="center"><b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b></p> <p align="center"><b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p align="center"><b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>				
<p><b>OBJETIVO:</b> Evaluar a la Dirección mediante cuestionarios de control interno para medir el riesgo y confianza, utilizando las normas del sector público.</p>				
<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>REALIZADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
1	Realice los cuestionarios de control interno.	CCI	NEAM	14/10/2015
2	Determine el riesgo y confianza del control interno	CCI	NEAM	14/10/2015
3	Elabore el informe de control interno	ICI	NEAM	14/10/2015

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	16/10/2015

**4.4.2.1 Cuestionarios de Control Interno**

# **CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

## MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

Una vez que se ha llevado a cabo la evaluación del control interno en la Dirección de Planificación, de cada uno de los componentes y sus respectivos subcomponentes, se determinará el riesgo y confianza utilizando la siguiente fórmula.

SIGLAS	SIGNIFICADO	FÓRMULA	
NC	Nivel de confianza	$NC = \frac{CT}{CP} * 100$	$NR = NC - 100$
CT	Cantidad total		
CP	Cantidad de respuestas positivas		
NR	Nivel de riesgo		

A continuación se detalla la siguiente matriz de ponderación:

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH **Dependencia:** Dirección de Planificación **Método:**

Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponentes:** Integridad y valores éticos

**Objetivo:** Determinar si existe un código de conducta que regule el proceder del personal en la Dirección.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un código de ética, que regule la conducta del personal?	X			
2	¿Se ha dado a conocer al personal el código de ética y los principios éticos institucionales?		X		El personal desconoce de la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales. <b>D1</b>
3	¿La dirección inculca valores éticos al personal, para un desenvolvimiento transparente?	X			
4	¿La dirección impulsa talleres, con énfasis a los valores éticos?	X			
5	¿La convivencia del personal en la dirección está basada en la cordialidad y el respeto mutuo?	X			
6	¿Se han establecido evaluaciones periódicas al comportamiento del personal?	X			
7	¿Existen sanciones, para el personal que tenga un proceder inapropiado en el desarrollo de sus actividades diarias?	X			
8	¿El personal considera a la persona a cargo de la Dirección, cómo un ejemplo de honestidad a seguir?	X			
9	¿Existe un buzón de quejas y sugerencias?		X		Inexistencia de un buzón de quejas y sugerencias. <b>D2</b>
TOTAL:		7	2		9

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015



CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{7}{9} * 100$ $NC = 0,78 * 100$ $NC = 78 \%$	$NR = 78 - 100$ $NR = 22\%$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Después de realizar la respectiva evaluación al subcomponente integridad y valores éticos del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 78% y un nivel de riesgo bajo del 22%, debido a que el personal desconoce sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales, además hay la inexistencia un buzón de quejas y sugerencias.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Administración estratégica

**Objetivo:** Determinar si existe una adecuada planificación que permita el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La Dirección ha realizado con anticipación el Plan Estratégico Institucional?	X			
2	¿Para la elaboración del Plan Estratégico Institucional, se ha efectuado reuniones con las unidades académicas y administrativas?	X			
3	¿En la elaboración del Plan Estratégico Institucional se ha considerado la participación del sector externo de la institución?		X		En la elaboración del PEI, no se ha considerado la participación del sector externo de la institución. <b>D3</b>
4	¿Ha existido una coordinada articulación de la planificación estratégica institucional con los objetivos del Buen Vivir?	X			
5	¿Se ha presentado el Plan Estratégico Institucional al consejo politécnico para su aprobación?	X			
6	¿En la evaluación periódica del Plan Estratégico Institucional, se han generado indicadores?	X			
7	¿Se ha evaluado el Plan Estratégico institucional y los Planes Operativos Anuales de las unidades académicas y administrativas de acuerdo a los períodos establecidos?		X		Se ha incumplido con los períodos establecidos para evaluar el PEI y los POA de las unidades académicas y administrativas. <b>D4</b>

8	¿Existe una adecuada coordinación con las unidades académicas para la elaboración de los Planes estratégicos?		X		No se ha coordinado la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades. <b>D5</b>
9	¿Se ha capacitado a las unidades académicas y administrativas sobre el Plan Estratégico Institucional?		X		No se ha realizado la respectiva capacitación a las unidades académicas y administrativas sobre el PEI. <b>D6</b>
10	¿Hay una actualización del Plan Estratégico Institucional?	X			
11	¿Los responsables del Plan Estratégico Institucional, tiene conocimientos de Planificación Estratégica?	X			
12	¿La Dirección ha propuesto metodologías para la operatividad y desarrollo de la Planificación Estratégica Institucional?	X			
13	¿La Dirección de Planificación cuenta con un Plan Operativo Anual?	X			
14	¿Se ha ejecutado eficientemente el Plan Operativo Anual de la Dirección de Planificación?	X			
15	¿Existe un Plan de Inversiones?	X			
16	¿Se ha emitido los informes de evaluación y ejecución del Plan de Inversiones oportunamente?	X			
17	¿Conoce el personal la misión y visión institucional?	X			
18	¿Existe un informe de evaluación del avance de la visión y del cumplimiento de la misión institucional?	X			
19	¿Los informes de evaluación de los planes, programas y proyectos se han remitido a las autoridades institucionales?	X			
20	¿Se han establecido políticas de planificación a nivel		X		Se ha generado políticas de reformulación del Plan Estratégico

	institucional, aprobadas por el consejo politécnico?				Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación. <b>D7</b>
21	¿La Dirección ha prestado la debida asesoría y asistencia técnica a las unidades académicas y administrativa, sobres los procesos de Planificación Institucional?	<b>X</b>			
22	¿Los procesos que desarrolla el personal lo realiza mediante una adecuada planificación, organización y control?	<b>X</b>			
23	¿Se han elaborado los planes, programas y proyectos coordinadamente con las diferentes unidades académicas y administrativas?	<b>X</b>			
24	¿Se han definido oportunamente las necesidades de infraestructura civil y científica a nivel institucional coordinando adecuadamente con las unidades académicas?	<b>X</b>			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	19	5		24

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{19}{24} * 100$	$NR = 79 - 100$
$NC = 0,79 * 100$	$NR = 21\%$
$NC = 79 \%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Una vez que se ha realizado la respectiva evaluación al subcomponente de administración estratégica del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 79% y un nivel de riesgo bajo del 21%, debido a que en la elaboración del PEI no se ha considerado la participación del sector externo de la institución, además se ha incumplido con los períodos establecidos para la evaluación del PEI y los POA de las unidades académicas y administrativas, también ha faltado una coordinación para la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades, no se ha realizado la respectiva capacitación a las unidades académicas y administrativas sobre el PEI, por último se ha generado políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Políticas y prácticas del talento humano

**Objetivo:** Identificar si se han establecido adecuadas políticas y prácticas dirigidas hacia el personal para lograr un eficiente desempeño.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existe una relación cordial con énfasis en lo profesional, entre el Director (a) y el personal?	X			
2	¿Se ha establecido en la Dirección un cronograma de actividades; en la cual consten fechas y responsables?	X			
3	¿Hay un cronograma anual para capacitación, con la finalidad de actualizar los conocimientos del personal?	X			
4	¿El personal de la Dirección, que no cuenta con nombramiento, ha firmado el respectivo contrato?	X			
5	¿Se toma muy en cuenta la experiencia antes de realizar la contratación al personal?	X			
6	¿Se ha establecido como política de la dirección, la entrega puntual del trabajo encomendado al personal?	X			
7	¿Diariamente se regula la asistencia del personal?	X			
8	¿Cuándo existe un comportamiento inadecuado del personal, el director toma las medidas pertinentes?	X			
9	La Dirección, cuenta con suficiente personal para desarrollar sus actividades?	X			
	<b>TOTAL Σ</b>	9			9

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{9}{9} * 100$	$NR = 100 - 100$
$NC = 1 * 100$	$NR = 0\%$
$NC = 100 \%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Luego de realizar la respectiva evaluación al subcomponente de políticas y prácticas del talento humano del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%

Elaborado por:	NEAM	14/10/2015
Revisado por:	APR	16/10/2015

## AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Estructura organizativa

**Objetivo:** Analizar si existe una estructura organizacional que detalle los procesos que debe cumplir el personal para el logro de los objetivos institucionales.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe una estructura organizacional, que permita conocer los procesos que llevan a cabo la Dirección de Planificación?	X			La estructura organizacional está representada en un Mapa de Procesos.
2	¿Hay un reglamento que establezca los lineamientos de la estructura organizacional de la Dirección de Planificación?	X			Existe un reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos.
3	¿Los procesos que lleva a cabo la Dirección son los que se reflejan en su estructura organizacional?	X			
4	¿El reglamento existente se ha socializado con el personal de la Dirección de Planificación?	X			
5	¿Se da cumplimiento a los procesos y subprocesos establecidos en el reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos?	X			
6	¿Para dar cumplimiento a los procesos de la Dirección de Planificación, existe el personal necesario?	X			
7	¿Conoce el personal la misión de la Dirección de Planificación que consta en el reglamento orgánico de gestión organización por procesos?	X			
8	¿Existe un levantamiento de procedimientos de las actividades que desarrolla el personal?	X			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	8			8

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015



CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{8}{8} * 100$	$NR = 100 - 100$
$NC = 1 * 100$	$NR = 0 \%$
$NC = 100 \%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Al realizar la respectiva evaluación del subcomponente estructura organizativa del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Delegación de autoridad

**Objetivo:** Evaluar si el personal cumple las responsabilidades delegadas por la máxima autoridad de la Dirección.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Todas las decisiones son tomadas por el Director (a) de Planificación, según sus competencias?	X			
2	¿Las decisiones del Director (a) están fundamentadas en los informes que emite el personal?	X			
3	¿Las responsabilidades que se delega al personal están basadas en la confianza y experiencia?	X			
4	¿Se da cumplimiento a las resoluciones administrativas?	X			
5	¿El personal con mayor experiencia esta delegado a dar solución a los problemas que surjan inesperados, cuando exista la ausencia del Director (a)?	X			
6	¿Son cumplidas de forma eficaz y eficiente las responsabilidades delegadas al personal por parte del Director (a)?	X			
7	¿La delegación de responsabilidades, está orientada a cumplir los procesos de la Dirección de Planificación y objetivos de la Institución?	X			
	TOTAL Σ	7			7

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{7}{7} * 100$	$NR = 100 - 100$
$NC = 1 * 100$	$NR = 0\%$
$NC = 100 \%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Una vez realizada la respectiva evaluación del subcomponente delegación de autoridad del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponentes:** Competencia profesional

**Objetivo:** Conocer si el personal cumple con las competencias profesionales necesarias en el desempeño de sus labores diarias.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta el personal a cargo de la planificación institucional con un título de tercer nivel?	X			
2	¿El personal cumple con el perfil requerido?		X		El 33% del personal es incompatible con el perfil requerido. D8
3	¿Se ha considerado las habilidades del personal, para el desempeño de sus actividades?	X			
4	¿Se ha adaptado el personal a las actividades que desarrolla?	X			
	TOTAL Σ	5	1		6

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{5}{6} * 100$ $NC = 0,83 * 100$ $NC = 83 \%$	$NR = 83 - 100$ $NR = 17 \%$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

#### **Análisis:**

Después de realizar la respectiva evaluación del subcomponente competencia profesional del componente ambiente de control se ha determinado un nivel de confianza alto del 83% y un nivel de riesgo del 17%, debido a que existe un 33% del personal que es incompatible con el perfil requerido.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Evaluación del Riesgo

**Subcomponentes:** Identificación de riesgos

**Objetivo:** Verificar si la dirección de planificación establece, lineamientos claros para la identificación de los factores que podrían generar riesgos, con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos instituciones.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Se ha identificado los posibles riesgos que puede interferir el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Planificación?	X			
2	¿Hay un análisis de los factores internos y externos que podrían causar riesgos?	X			
3	¿Se han definido las medidas necesarias para mitigar los riesgos?	X			
4	¿Existe un mapa de riesgos validado?	X			
5	¿Se ha emitido el respectivo informe de monitoreo (mapa de riesgos) de los planes anuales?	X			
	TOTAL $\Sigma$	5			5

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{5}{5} * 100$	$NR = 100 - 100$
$NC = 1 * 100$	$NR = 0 \%$
$NC = 100\%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

#### **Análisis:**

Después de realizar la respectiva evaluación del subcomponente identificación de riesgos del componente evaluación de riesgo se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Actividades de Control

**Subcomponente:** Separación de funciones y rotación de labores.

**Objetivo:** Determinar si ha existido una adecuada separación de funciones por áreas y rotación del personal según actividades afines.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un manual de descripción y clasificador de puestos?	X			
2	¿El personal conoce el manual de descripción y clasificador de puestos?	X			
3	¿Se ha determinado la separación de funciones según las áreas en que se desempeña el personal?	X			
4	¿El personal ha sido informado por escrito, sobre sus atribuciones y responsabilidades?	X			
5	¿Se asignan por escrito, otras actividades, que están fuera de la responsabilidad del personal?	X			
6	¿Existe una adecuada rotación de funciones entre el personal que realice actividades afines?	X			
7	¿Son compatibles las actividades que realiza el personal con las establecidas en su estructura organizativa?	X			
8	¿Se han tomado medidas necesarias con para evitar acciones irregulares?	X			

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015



<b>9</b>	Se forman equipos de trabajo multidisciplinario con la finalidad de dar cumplimiento a los procesos de la Dirección?	<b>X</b>			
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>10</b>			<b>10</b>

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{10}{10} * 100$ $NC = 1 * 100$ $NC = 100 \%$	$NR = 100 - 100$ $NR = 0\%$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Después de realizar la respectiva evaluación del subcomponente separación de funciones y rotación de labores del componente actividades de control, se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Actividades de Control

**Subcomponente:** Administración Financiera - Presupuesto

**Objetivo:** Verificar si se ha efectuado un oportuno control y seguimiento de la planificación presupuestaria institucional.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Ha existido una acertada coordinación con las unidades académicas y administrativas al elaborar la planificación presupuestaria institucional?	X			Sólo por parte de la Dirección de Planificación.
2	¿Existe un adecuado control de la asignación, distribución y ejecución presupuestaria en los planes, programas y proyectos de la institución?	X			
3	¿Se ha establecido un constante monitoreo de la ejecución presupuestaria institucional?	X			
4	¿Se ha realizado la respectiva evaluación del cumplimiento de la planificación presupuestaria institucional?	X			
5	¿Se ha articulado a las actividades estratégicas institucionales con la programación presupuestaria anual?	X			
	TOTAL Σ	5			5

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{4}{5} * 100$ $NC = 0,80 * 100$ $NC = 80 \%$	$NR = 80 - 100$ $NR = 20\%$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Una vez que se ha realizado la respectiva evaluación del subcomponente administración financiera – presupuesto del componente actividades de control, se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Actividades de Control

**Subcomponente:** Documentación de respaldo y su archivo

**Objetivo:** Verificar si existe un procedimiento adecuado del archivo y respaldo de la documentación generada en las labores diarias del personal.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿El personal archiva la documentación, cronológicamente por orden de importancia y por fechas?	X			
2	¿Existe un manual para el archivo de la documentación?		X		Inexistencia de un manual para el archivo de la documentación. D9
3	¿Existe un archivo magnético para precautelar la información de los planes y proyectos que efectúa el personal?	X			
4	¿La documentación está al alcance del personal autorizado?	X			
5	¿Existe un archivo general de toda la documentación importante de la Dirección?	X			
	TOTAL Σ	4	1		5

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	16/10/2015

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{4}{5} * 100$ $NC = 0,80 * 100$ $NC = 80 \%$	$NR = 80 - 100$ $NR = 20\%$

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

#### **Análisis:**

Al realizar la respectiva evaluación del subcomponente documentación de respaldo y archivo del componente actividades de control, se ha determinado un nivel de confianza alto del 80% y un nivel de riesgo bajo del 20%, debido a que no existe un manual de procedimientos para el archivo de la documentación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**Entidad:** ESPOCH

**Dependencia:** Dirección de Planificación

**Método:** Cuestionarios

**Período:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014

**Componente:** Información y comunicación

**Subcomponente:** Controles sobre sistemas de información

**Objetivo:** Determinar si el sistema de información está acorde a los resultados de la gestión de la Dirección.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe un responsable del manejo del sistema de información y comunicación?	X			
2	¿Existe una adecuada administración del sistema de información institucional?	X			
3	¿Permanentemente se actualiza el sistema de información institucional?	X			
4	¿Se han generado indicadores de gestión?	X			
5	¿Existen controles permanentes para garantizar el desarrollo del sistema información?	X			
6	¿Existe la seguridad necesaria para los datos que se encuentren en el sistema de información?	X			
7	¿Continuamente se actualiza los paquetes informáticos, dónde se almacena los contenidos del sistema de información?	X			
8	¿Para el desarrollo del sistema de información existe una adecuada infraestructura tecnológica?	X			
9	¿Existe un manual de procedimientos del sistema de información y comunicación?	X			
10	¿Existen canales de comunicación que permitan un correcto manejo del sistema de información?	X			
	TOTAL Σ	9			

CONFIANZA	RIESGO
$NC = \frac{10}{10} * 100$	$NR = 100 - 100$
$NC = 1 * 100$	$NR = 0 \%$
$NC = 100 \%$	

CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
76% - 95%	51% - 75%	15% - 50%

### **Análisis:**

Una vez que se ha realizado la respectiva evaluación del subcomponente controles sobre sistemas de información del componente información y comunicación, se ha determinado un nivel de confianza alto del 100%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Integridad y valores éticos	78%	Alto	22%	Bajo
	Administración estratégica	79%	Alto	21%	Bajo
	Políticas y prácticas del talento humano	100%	Alto	-	-
	Estructura organizativa	100%	Alto	-	-
	Delegación de autoridad	100%	Alto	-	-
	Competencia profesional	83%	Alto	17%	Bajo
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	Identificación de riesgos	100%	Alto	-	-
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Separación de funciones y rotación de labores	100%	Alto	-	-
	Administración financiera - presupuesto	100%	Alto	-	-
	Documentación de respaldo y su archivo	80%	Alto	20%	Bajo
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	Controles sobre sistemas de información	100%	Alto	-	-
TOTAL: $\Sigma$		92.73%	Alto	7.27%	Bajo



**4.4.2.2 Informe de Control Interno**

# **INFORME DE CONTROL INTERNO**

## **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Riobamba, 14 de Agosto de 2015

Ingeniera  
Nelly Astudillo O.  
**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN - ESPOCH**  
Riobamba

De mi consideración:

El motivo de la presente es para darle a conocer que se ha llevado a cabo la evaluación del control interno a los procesos que desarrolla el personal en la unidad administrativa que usted dirige; para lo cual se ha utilizado las normas del sector público emitidas por la Contraloría General del Estado, a continuación se detalla las debilidades encontradas con su respectiva recomendación:

**D1:** El personal desconoce sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales.

**R1:** A la Directora de Planificación, socializar el código de ética para los servidores y estudiantes de la ESPOCH, mediante talleres de capacitación con la finalidad del que el personal conozca los principios éticos institucionales, también los capítulos que hacen referencia de las infracciones, sanciones y solución de conflictos, además de se debe extender una copia de dicho documento al personal de la dirección.

**D2** Inexistencia de un buzón de quejas y sugerencias en la Dirección de Planificación.

**R2:** A la Directora de Planificación, crear un buzón de quejas y sugerencias que este abierto al personal interno y externo de la institución a fin de dar una solución inmediata y seguimiento a las observaciones que se puedan generar.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**D3:** En la elaboración del Plan Estratégico Institucional, no se ha considerado la participación del sector externo de la institución.

**R3:** A la Directora de Planificación, considerar la participación del sector externo al momento de la elaboración del Plan Estratégico Institucional como está establecido en el estatuto politécnico, y de esta forma aprovechar las oportunidades que nos pueden ofrecer los aliados a la institución mediante el desarrollo de diferentes proyectos en beneficio de la institución.

**D4:** Se ha incumplido con los períodos establecidos para la evaluación del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales de las unidades académicas y administrativas.

**R4:** A la Directora de Planificación, dar cumplimiento a los períodos enmarcados en el Estatuto politécnico al momento de realizar la respectiva evaluación del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales con la finalidad de evitar posibles llamados de atención y sanciones por parte de las entidades de regulación y control.

**D5:** Inexistencia de una coordinación para la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades por parte de la Dirección de Planificación.

**R5:** A la Dirección de Planificación, designar un responsable para coordinar con las autoridades de las Facultades la elaboración de los Planes Estratégicos de las unidades académicas con la finalidad de que exista una adecuada articulación con el Plan Estratégico Institucional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	14/10/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	16/10/2015

**D6:** No se ha realizado la respectiva capacitación a las unidades académicas y administrativas sobre el Plan Estratégico Institucional.

**R5:** Realizar un plan de capacitación del PEI, dirigido hacia todos los involucrados para que tengan un conocimiento más detallado, mediante una adecuada coordinación con los directivos de las unidades académicas y administrativas.

**D7:** Se ha generado políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación.

**R7:** A la Dirección de Planificación, Presentar al consejo politécnico las políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que se han generado para su aprobación y posterior aplicación

**D8:** El 33% del personal no cumple con el perfil requerido, específicamente los funcionarios (as) que se desempeñan bajo la modalidad de contrato ocasional y servicios profesionales.

**R8:** A la Directora de Planificación, verificar que al momento de reclutar y seleccionar el personal que se desempeñará bajo la modalidad de contrato, cumpla con el perfil profesional requerido y de esta manera aplicar correctamente el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la ESPOCH.

**D9:** Inexistencia de un manual para el archivo de la documentación de la Dirección de Planificación.

**R9:** A la Dirección de Planificación, crear un manual de procedimientos para el archivo de la documentación en la cual se establezcan los parámetros para un adecuado mantenimiento, manipulación de los documentos que a diario genera el personal, y nombrar un responsable.

Es todo lo que se puede comunicar en honor a la verdad.

Atentamente,

Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR - RESPONSABLE**

Elaborado por:	NEAM	14/10/2015
Revisado por:	APR	16/10/2015

**4.3 Fase 2: Ejecución del Trabajo**

# **FASE 2: EJECUCIÓN DEL TRABAJO**

<p align="center"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b></p> <p align="center"><b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p align="center"><b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b></p> <p align="center"><b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p align="center"><b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>				
<p><b>OBJETIVO:</b> Analizar las falencias encontradas durante la evaluación de los procesos de la Dirección de Planificación, con el fin de emitir las respectivas soluciones.</p>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>REALIZADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
1	Genere los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.	IA	NEAM	04/11/2015
2	Realice el análisis de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.	IA	NEAM	04/11/2015
3	Elabore los hallazgos que considere necesarios.	H/H	NEAM	04/11/2015
4	Emita las respectivas conclusiones y recomendaciones.	H/H	NEAM	04/11/2015

<b>Elaborado por:</b>	NEAM	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	APR	06/11/2015

#### **4.3.1 Indicadores**

# INDICADORES



**INDICADORES**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Elaborar los planes a cargo de la Dirección de Planificación durante el período 2014.	<b>Eficacia</b>	$\frac{\text{Nº de Planes Elaborados en el 2014}}{\text{Nº de Planes Programados en el 2014}} * 100$ $\text{Eficacia} = \frac{3}{3} * 100$ $\text{Eficacia} = 100\%$	Se determinó que se han elaborado todos los planes a cargo de la Dirección de Planificación que en este caso son: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual de la unidad y el Plan de Inversiones.
Elaborar informes de evaluación a cargo de la Dirección de Planificación, durante el período 2014.	<b>Eficacia</b>	$\frac{\text{Nº de Informes Elaborados en el 2014}}{\text{Nº de Informes Programados en el 2014}} * 100$ $\text{Eficacia} = \frac{7}{7} * 100$ $\text{Eficacia} = 100\%$	Se determinó que se han elaborado todos los informes de evaluación a cargo de la Dirección de Planificación, que en este caso son: Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institución, Informe de Evaluación del Plan de Inversiones, los cuales se remiten semestralmente, además del Informe de Evaluación de los Planes Operativos Anuales que se realizan cuatrimestralmente.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**INDICADORES**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Evaluar semestralmente el Plan Estratégico Institucional a cargo de la Dirección de Planificación durante el período 2014.	<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Nº de Mes Evaluado en el 2014}}{\text{Nº de Mes Programado en el 2014}} * 100$ $\text{Eficiencia} = \frac{1}{7} * 100$ $\text{Eficiencia} = 0,14 * 100$ $\text{Eficiencia} = 14\%$	Se determinó que ha existido incumplimiento en la evaluación del Plan Estratégico Institucional ya que se realizó durante los meses correspondientes al siguiente año (2015), lo cual representa un 14%.
Evaluar cuatrimestralmente los Planes Operativos Anuales de las unidades durante el período 2014.	<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Nº de Mes Evaluado en el 2014}}{\text{Nº de Mes Programado en el 2014}} * 100$ $\text{Eficiencia} = \frac{1}{5} * 100$ $\text{Eficiencia} = 0.20 * 100$ $\text{Eficiencia} = 20\%$	Se determinó que existió un retraso en la evaluación de los Planes Operativos de las unidades académicas y administrativas, realizando las respectivas evaluaciones el 1 mes del tercer cuatrimestre del 2014, lo cual representa un 20%.

**INDICADORES**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Evaluar semestralmente el Plan de Inversiones a cargo de la Dirección de Planificación, durante el periodo 2014.	<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Nº de Mes Evaluado en el 2014}}{\text{Nº de Mes Programado en el 2014}} * 100$ $\text{Eficiencia} = \frac{7}{7} * 100$ $\text{Eficiencia} = 1 * 100$ $\text{Eficiencia} = 100\%$	Se determinó que se ha evaluado puntualmente el plan de inversiones.
Atender a las unidades académicas y administrativas haciendo referencia a al Plan Estratégico Institucional y a los Planes Operativos Anuales cargo de la Dirección de Planificación, durante el período 2014.	<b>Efectividad</b>	$\frac{\text{Nº de Unidades Atendidas en el 2014}}{\text{Nº de Unidades Programadas en el 2014}} * 100$ $\text{Efectividad} = \frac{36}{36} * 100$ $\text{Efectividad} = 1 * 100$ $\text{Efectividad} = 100\%$	Se determinó que se ha atendido a todas las unidades académicas y administrativas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**INDICADORES**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Evaluar a todos los proyectos del Plan de Inversiones a cargo de la Dirección de Planificación, durante el período 2014.	<b>Efectividad</b>	$\frac{\text{Nº de Proyectos Evaluados en el 2014}}{\text{Nº de Proyectos Programado Evaluar en el 2014}} * 100$ $\text{Efectividad} = \frac{11}{11} * 100$ $\text{Efectividad} = 1 * 100$ $\text{Efectividad} = 100\%$	Se determinó que se ha evaluado a todos los proyectos del Plan de Inversiones.
Asistir a las capacitaciones dirigidas al personal de la Dirección de Planificación durante el período 2014.	<b>Eficacia</b>	$\frac{\text{Nº de Capacitaciones Asistidas en el 2014}}{\text{Nº de Capacitaciones Programadas Asistir en el 2014}} * 100$ $\text{Eficacia} = \frac{3}{5} * 100$ $\text{Eficacia} = 60 * 100$ $\text{Eficacia} = 60\%$	Se determinó que se han asistido a 3 de 5 capacitaciones programadas, lo cual representa un 60%

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**INDICADORES**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Capacitar mensualmente al personal de la Dirección de Planificación, durante el 2014.	<b>Eficiencia</b>	$\frac{\text{Nº de Meses Capacitados en el 2014}}{\text{Nº de Meses Programado Capacitar en el 2014}} * 100$ $\text{Eficiencia} = \frac{4}{6} * 100$ $\text{Eficiencia} = 0,66 * 100$ $\text{Eficiencia} = 66\%$	Se determinó que se han recibido capacitaciones 4 de los 6 meses programados, lo que representa un 66%.
Capacitar a al personal de la Dirección de Planificación durante el período 2014.	<b>Efectividad</b>	$\frac{\text{Nº de Personal Capacitado en el 2014}}{\text{Nº de Personal Programado Capacitar en el 2014}} * 100$ $\text{Efectividad} = \frac{8}{11} * 100$ $\text{Efectividad} = 73 * 100$ $\text{Efectividad} = 73\%$	Se determinó que del total del personal fueron capacitados 8 de 11, lo cual representa un 73%

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

#### **4.3.2 Hoja de Hallazgos**

# **HOJA DE HALLAZGOS**

**HOJA DE HALLAZGO**  
**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

<b>TÍTULO:</b> 1.- Desconocimiento de la existencia de un código de ética.
<b>CONDICIÓN:</b> El personal de la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, desconoce sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales.
<b>CRITERIO:</b> Según lo establecido en las <b>Normas de Control Interno</b> emitidas por la Contraloría General del Estado, específicamente el <b>subcomponente 200-01 Integridad y valores éticos</b> del Ambiente de control, manifiesta que: <b>Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores;</b> los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.
<b>CAUSA:</b> Debido al cambio continuo de la máxima autoridad de la Dirección de Planificación, además de una deficiente coordinación con el personal a contrato y de nombramiento que constantemente se encuentra en rotación en otras unidades administrativas ha ocasionado una la falta de socialización del código de ética existente para los servidores y estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<b>EFFECTO:</b> Podría ocasionar una inadecuada conducta del personal con actuaciones muy poco apropiadas además de faltar a la ética profesional en el desempeño de sus labores diarias.
<b>CONCLUSIÓN:</b> Existe un desconocimiento del personal de la Dirección de Planificación sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales debido a un continuo cambio de Directores y una excesiva rotación del talento humano a otras unidades administrativas, ocasionando una inadecuada coordinación para tener una acertada socialización del código de ética para los servidores y estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A la Directora de Planificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar el código de ética para los servidores y estudiantes de la ESPOCH, mediante talleres de capacitación con la finalidad del que el personal conozca los principios éticos institucionales, también los capítulos que hacen referencia de las infracciones, sanciones y solución de conflictos y lograr de esta manera una conducta adecuada y profesional del talento humano en el desempeño de sus actividades diarias.</li> <li>• Además se debe extender una copia del código de ética al personal de la Dirección.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**TÍTULO:**

2.-El Plan Estratégico Institucional se ha elaborado sin la participación externa de la institución.

**CONDICIÓN:**

Al momento de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2014-2018 de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, no se ha considerado la participación del sector externo de la institución.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en el **Estatuto Politécnico** vigente en el **artículo número 38, Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal n): Establecer estrategias para asegurar la aplicación de los mecanismos y metodologías de participación ciudadana en los procesos de planificación institucional.**

**CAUSA:**

Escasa atención a la normativa legal vigente de la ESPOCH y aplicación incorrecta de la metodología para la elaboración del plan estratégico institucional, además de existir una inestabilidad de los Directores de la Planificación.

**EFEECTO:**

Desaprovechar las oportunidades que pueden ofrecen los aliados a la institución, y desvincular a los actores externos de los diferentes proyectos institucionales, no poder contrarrestar posibles oponentes y amenazas.

**CONCLUSIÓN:**

Ha faltado la participación directa del sector externo de la ESPOCH al momento de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, porque ha existido inestabilidad de los Directores de Planificación, una incorrecta aplicación de la metodología en la realización del PEI, y mínimo acatamiento de la normativa legal vigente institucional.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora de Planificación:

- Considerar la participación del sector externo al momento de la elaboración del Plan Estratégico Institucional como está establecido en el estatuto politécnico, y de esta forma aprovechar las oportunidades que nos pueden ofrecer los aliados a la institución mediante el desarrollo de diferentes proyectos en beneficio de la institución.
- Elaborar una metodología para la participación de la ciudadanía en general, instituciones públicas y privadas en la elaboración del Plan Estratégico Institucional.
- Establecer estrategias para contrarrestar la presencia de posibles oponentes y amenazas.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015



**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**

**TÍTULO:**

3.- Retraso en la evaluación del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales.

**CONDICIÓN:**

Incumplimiento de los períodos establecidos en la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014 – 2018 y los Planes Operativos Anuales de las unidades académicas y administrativas.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en el Estatuto Politécnico vigente en el artículo número 38. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal aa): **Evaluar semestralmente el Plan Estratégico de Desarrollo y cuatrimestralmente los Planes Operativos Anuales**, y remitir los correspondientes informes al Consejo de Educación Superior, al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación;

**CAUSA:**

Inexistencia de un profesional que aborde la evaluación del Plan Estratégico Institucional, y descuido del responsable de los Planes Operativos Anuales por la acumulación de actividades desatendidas en períodos anteriores, además de una constante remoción de los Directores de Planificación, y escaso cumplimiento a la normativa legal vigente de la institución.

**EFFECTO:**

Llamados de atención y posibles sanciones por parte de las entidades de regulación por remitir con retraso los informes de evaluación del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales.

**CONCLUSIÓN:**

Se ha incumplido con los períodos establecidos para la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, por la inexistencia de un profesional que aborde la evaluación del PEI y descuido del responsable de los Planes Operativos Anuales por cumplir actividades desatendidas en períodos anteriores además de una constante remoción de los Directores de Planificación que ha ocasionado que los procesos se retrasen y el mínimo acatamiento que se ha dado a las atribuciones y responsabilidades establecidas en el Estatuto Politécnico.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora de Planificación:

- Dar cumplimiento a los períodos enmarcados en el Estatuto politécnico al momento de realizar la respectiva evaluación del Plan Estratégico Institucional así como los Planes Operativos Anuales con la finalidad de evitar posibles llamados de atención y posibles sanciones por parte de las entidades de regulación y control.
- Estructurar un cronograma de actividades con fechas y responsables.
- Tomar las medidas necesarias para evitar retrasos en la evaluación del Plan Estratégico Institucional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**TÍTULO:**

4.-No se ha coordinado la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades.

**CONDICIÓN:**

Inexistencia de una coordinación para la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades por parte de la Dirección de Planificación.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en el **Estatuto Politécnico vigente en el artículo número 38. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal e) Coordinar con las unidades académicas y administrativas, la elaboración de planes, programas y proyectos.**

**CAUSA:**

Falta de preocupación de las autoridades de cada Facultad y no se ha designado un responsable para la coordinación de la elaboración de los Planes Estratégicos de las unidades académicas.

**EFFECTO:**

Inexistencia de la articulación de los Planes Estratégicos de las Facultades con el Plan Estratégico Institucional.

**CONCLUSIÓN:**

Inexistencia de una coordinación para la elaboración de los Planes Estratégicos de todas las Facultades de la ESPOCH debido a la falta de preocupación por parte de las autoridades de las unidades académicas y además porque no se ha designado a un responsable por parte de la Dirección de Planificación.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora de Planificación:

- Designar un responsable para coordinar con las autoridades de las Facultades la elaboración de los Planes Estratégicos de las unidades académicas con la finalidad de que exista una adecuada articulación con el Plan Estratégico Institucional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

<b>TÍTULO:</b> 5.-No se ha capacitado sobre el Plan Estratégico Institucional a las unidades de la ESPOCH.
<b>CONDICIÓN:</b> Ha faltado capacitar a todas las unidades académicas y administrativas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo sobre el Plan Estratégico Institucional 2014-2018.
<b>CRITERIO:</b> Según lo dispuesto en el Estatuto Politécnico vigente, artículo número 38. Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal y): Prestar asesoría, asistencia técnica y <b>capacitación a las unidades administrativas</b> de la institución para el desarrollo de los procesos de planificación de la gestión institucional.
<b>CAUSA:</b> Descuido por parte de los responsables del Plan Estratégico Institucional e inadecuada coordinación con las unidades académicas y administrativas.
<b>EFFECTO:</b> Desconocimiento de las unidades académicas y administrativas sobre el contenido del Plan Estratégico Institucional.
<b>CONCLUSIÓN:</b> Ha faltado realizar la respectiva capacitación sobre el Plan Estratégico Institucional a todas las unidades académicas y administrativas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por un descuido e inadecuada coordinación de los responsables del PEI con los directivos de las otras dependencias.
<b>RECOMENDACIÓN:</b> A la Directora de Planificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un plan de capacitación del PEI, dirigido hacia todos los involucrados para que tengan un conocimiento más detallado, mediante una adecuada coordinación con los directivos de las unidades académicas y administrativas.</li> <li>Socializar el Plan Estratégico Institucional 2014-2018 de la ESPOCH, por medio impreso y magnético.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**TÍTULO:**

6.- Políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional, sin aprobación del Consejo Politécnico.

**CONDICIÓN:**

Se ha generado políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación.

**CRITERIO:**

Según lo dispuesto en el **Estatuto Politécnico** vigente en el **artículo número 38, Atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal h): Proponer al Consejo Politécnico políticas de planificación y desarrollo institucional, en correspondencia a la misión, visión, fines y objetivos institucionales.**

**CAUSA:**

Descuido por parte del responsable de las políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional y la remoción constante de los Directores de Planificación.

**EFFECTO:**

Las políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional, podrían ser inaplicables por no estar debidamente aprobadas por el consejo politécnico.

**CONCLUSIÓN:**

- Se han realizado políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación, debido a un descuido por parte del responsable y una remoción constante de los Directivos de esta dependencia lo que ha provocado un retraso en la ejecución de este proceso.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora de Planificación:

- Presentar al Consejo Politécnico las políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que se han generado, para su aprobación y posterior aplicación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

<b>TITULO:</b> Incompatibilidad del perfil requerido.
<b>CONDICIÓN:</b> El 33% del personal no cumple con el perfil requerido, específicamente los funcionarios (as) que se desempeñan bajo la modalidad de contrato ocasional y servicios profesionales.
<b>CRITERIO:</b> Según el <b>Manual de Descripción y Clasificación de Puestos</b> de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a lo referente a la Dirección de Planificación: establece en la instrucción formal requerida: <b>Título requerido:</b> Doctor, Economista o Ingeniero <b>Área de conocimiento:</b> Economía, Administración, Gestión Pública, Gestión de Información a fin al puesto.
<b>CAUSA:</b> Incorrecta aplicación del Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la ESPOCH, contratos realizados sin un adecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano.
<b>EFEECTO:</b> Errores inesperados y retrasos en la ejecución de los procesos, además un desperdicio de recursos económicos.
<b>CONCLUSION:</b> En la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el 33% del personal que se encuentra bajo la modalidad de contrato ocasional y servicios profesionales no cumple con el perfil profesional requerido, debido a que ha existido una incorrecta aplicación del Manual de Descripción y Clasificación de Puestos y un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano.
<b>RECOMENDACION:</b> A la Directora de Planificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que al momento de reclutar y seleccionar el personal que se desempeñará bajo la modalidad de contrato, cumpla con el perfil profesional requerido y de esta manera aplicar correctamente el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la ESPOCH y lograr una ejecución eficiente de los procesos.</li> </ul>

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

**TÍTULO:**

7.-No existe un manual de archivo de documentación.

**CONDICIÓN:**

Inexistencia de un manual para el archivo de documentación en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**CRITERIO:**

Según lo establecido en las **Normas de Control Interno** emitidas por la Contraloría General del Estado, específicamente el **subcomponente 405-04 Documentación de respaldo y su archivo** del Actividades de control, manifiesta que: **La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes.**

**CAUSA:**

Inexistencia de un archivo y manipulación inadecuada de la documentación hasta inicios del segundo semestre del 2014.

**EFFECTO:**

Pérdida y un mantenimiento inadecuado de la documentación importante, demora al momento de ubicar urgentemente los archivos.

**CONCLUSIÓN:**

Inexistencia de un archivo documental hasta inicios del segundo semestre del 2014, posteriormente se levanta el archivo a partir del año 2010, evidenciado un correcto manejo de los documentos generados por el personal, faltando solamente establecer un manual de procedimientos.

**RECOMENDACIÓN:**

A la Directora de Planificación:

- Crear un manual de procedimientos para el archivo de la documentación en la cual se establezcan los parámetros para un adecuado mantenimiento y manipulación de los documentos que a diario genera el personal.
- Nombrar a un responsable de la creación del manual de procedimientos para el archivo de la documentación.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	04/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	06/11/2015

#### **4.4 Comunicación de Resultados**

# **FASE 3: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

<p align="center"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b></p> <p align="center"><b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b></p> <p align="center"><b>ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO</b></p> <p align="center"><b>DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN</b></p> <p align="center"><b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>				
<p><b>OBJETIVO:</b> Realizar el Informe Final de Auditoría Administrativa con la finalidad de comunicar los resultados encontrados, mediante la emisión de conclusiones y recomendaciones que permitirán una mejor toma de decisiones por parte de la Dirección.</p>				
<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>REALIZADO POR:</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore la carta de presentación del Informe Final de Auditoría Administrativa.	IFA	NEAM	12/11/2015
2	Realice la convocatoria al personal de la Dirección para la lectura del borrador del Informe de auditoría administrativa.	IFA	NEAM	12/11/2015
3	Prepare el acta de lectura del borrador del Informe de Auditoría.	IFA	NEAM	12/11/2015
4	Desarrolle el Informe Final de Auditoría.	IFA	NEAM	12/11/2015

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015



**4.4.1 Informe Final de Auditoría**

# **INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

# **A&M AUDITORES INDEPENDIENTES**

**INFORME FINAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA ESCUELA SUPERIOR  
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2014.**

**Auditor Junior Responsable:** Nelson Eduardo Alarcón Muñoz

**Riobamba – Ecuador**

**CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA**

Riobamba, 12 de Noviembre de 2015

Ingeniera  
Nelly Astudillo O.  
**DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN**  
Presente

De mi consideración:

Se ha realizado la Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, con la finalidad de medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano, mediante una evaluación a los procesos que desarrolla esta unidad administrativa. Esta Auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas emitidas por la Contraloría General del Estado, las mismas establecen que la auditoría tenga una adecuada planificación y ejecución.

A continuación se detalla los resultados de la Auditoría Administrativa reflejados en la emisión de conclusiones y recomendaciones, además se debe acatar a lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su artículo número 92.-  
**Recomendaciones de auditoría.- Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada.**

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente,

Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR - RESPONSABLE**

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

**CONVOCATORIA PARA LA LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME  
DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**OFICIO N°:** AMAI-002  
**PARA:** Ing. Nelly Astudillo O.  
**UNIDAD:** Dirección de Planificación  
**INSTITUCIÓN:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
**FECHA:** 12 de Noviembre de 2015  
**ASUNTO:** Convocatoria para la lectura del borrador del informe

Se convoca a todos los servidores y ex servidores a la lectura del Borrador del Informe de la Auditoría Administrativa efectuada a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por el Período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, el día 13 de Octubre del presente año a las 16h00 en la sala de juntas de la mismas dependencia.

Es todo lo que puedo informar en honor a la verdad.

**Atentamente,**

**Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
AUDITOR JUNIOR - RESPONSABLE**

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA  
ADMINISTRATIVA A LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN DE LA  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, POR EL PERÍODO  
COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

En la ciudad de Riobamba a los trece días del mes de octubre del dos mil quince, siendo las dieciséis horas, los suscritos (as): Dr. Patricio Robalino Supervisor, Ing. Juan Carlos Pomaquero Jefe de Equipo y el Sr. Nelson Eduardo Alarcón Muñoz Auditor Junior Responsable, se constituyen en la Dirección de Planificación, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados de la Auditoría Administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por el Período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2015, que fue realizado de conformidad a la Orden de Trabajo N° 001 con fecha 17 de Agosto del presente año.

En cumplimiento del inciso final del artículo 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, se convocó mediante oficio circular AMAI-002, del 12 de Noviembre de 2015 a los servidores y ex servidores y personas relacionadas con el examen.

Al efecto, en presencia de los firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

**PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN  
ACTA DE CONFERENCIA**

<b>Nº</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>	<b>CI.</b>
1	Ing. Nelly Astudillo	<b>Directora</b>		
2	Ing. Juan Balseca	<b>Planificador 1</b>		
3	Ing. Doris Villalva	<b>Planificador 1</b>		
4	Ing. Monse Armijos	<b>Planificador 1</b>		
5	Ing. Anita Vallejo	<b>Planificador 1</b>		
6	Ing. Jaime Pulgar	<b>Planificador 1</b>		
7	Ing. Adrián Riera	<b>Asistente de Planificación</b>		
8	Ing. Susana Flores	<b>Asistente Administrativa</b>		
9	Ing. Verónica Villa	<b>Analista Tecnologías de la Información</b>		
10	Tec. Jannet Meza	<b>Secretaria</b>		
11	Sr. Ángel Sagñay	<b>Conserje-Mensajero</b>		

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## **CAPITULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **MOTIVO DEL EXAMEN**

Un vez que se conoció la aprobación del tema de investigación, el presente trabajo de titulación empezó hacer dirigido por el Dr. Patricio Robalino, bajo las autorizaciones respectivas del equipo de auditoría, se emitió la orden de trabajo N°001, la misma que permitió ejecutar la auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, con la finalidad de evaluar los procesos que desarrolla el personal de esta Dirección.

#### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

##### **Objetivo General**

Realizar una auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014; para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección, la eficiencia, eficacia, efectividad y desempeño del talento humano.

##### **Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar el control interno mediante el sistema COSO I.
- ✓ Generar indicadores para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del desempeño del talento humano.
- ✓ Construir los respectivos hallazgos de auditoría.
- ✓ Dar lectura al borrador del informe de auditoría.
- ✓ Emitir el informe final de auditoría.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## **Alcance**

La auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se realizará al período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014 y tendrá una duración de 61 días laborables.

## **BASE LEGAL**

Según Ley 6909 del 18 de abril de 1969, expedida por el Congreso Nacional publicada por el registro Oficial N°, 173 del 7 de mayo de 1969, se crea el Instituto Superior Tecnológico de Chimborazo, iniciando sus labores académicas el 2 de mayo de 1972. El cambio de denominación a Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH, se produce mediante Ley No. 1223 del 29 de octubre de 1973 publicada en el Registro Oficial N° 425 del 6 de noviembre del mismo año. Las Escuelas de Nutrición y Dietética y de Ingeniería Zootécnica convirtieron en facultades conforme lo estipula la Ley de Educación Superior en sus artículos pertinentes.

La Dirección de Planificación desarrolla sus procesos acatando la siguiente normativa legal vigente:

- ✓ Constitución de la República del Ecuador;
- ✓ Ley Orgánica de Educación Superior;
- ✓ Ley Orgánica del Servidor Público;
- ✓ Reglamento a la Ley Orgánica del Servidor Público;
- ✓ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas;
- ✓ Estatuto Politécnico;
- ✓ Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos;
- ✓ Manual de Descripción y Clasificador de Puestos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015



ORGÁNICO ESTRUCTURAL DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN – ESPOCH



**Fuente:** Dirección de Planificación

**Elaborado por:** Autor del Trabajo de Titulación

Elaborado por:	NEAM	12/11/2015
Revisado por:	APR	13/11/2015

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

<b>NIVEL</b>	<b>UNIDAD</b>
Directivo	Rectorado
Ejecutivo	Dirección de Planificación
Operativo	Planificación Estratégica
	Planificación Operativa
	Plan de inversiones
	Gestión de la información

## **VISIÓN**

Ser la institución líder de docencia con investigación, que garantice la formación profesional y de investigadores, la generación de ciencias y tecnologías para el desarrollo humano integral, con reconocimiento nacional e internacional.

## **MISIÓN**

Formar profesionales e investigadores competentes, que contribuyan al desarrollo sustentable del país y a la construcción de la sociedad del buen vivir.

## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

#### **1.- Desconocimiento de la existencia de un código de ética.**

##### **CONCLUSIÓN**

Existe un desconocimiento del personal de la Dirección de Planificación sobre la existencia de un código de ética y los principios éticos institucionales debido a un continuo cambio de Directores y una excesiva rotación del talento humano a otras unidades administrativas, ocasionando una inadecuada coordinación para tener una acertada socialización del código de ética para los servidores y estudiantes de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **A la Directora de Planificación:**

- Socializar el código de ética para los servidores y estudiantes de la ESPOCH, mediante talleres de capacitación con la finalidad de que el personal conozca los principios éticos institucionales, también los capítulos que hacen referencia a las infracciones, sanciones, solución de conflictos para lograr de esta manera una conducta adecuada y profesional del talento humano en el desempeño de sus actividades diarias.
- Además se debe extender una copia del código de ética a todos los funcionarios de la dirección.

#### **2.-El Plan Estratégico Institucional se ha elaborado sin la participación externa de la institución.**

##### **CONCLUSIÓN**

Ha faltado la participación directa del sector externo de la ESPOCH al momento de la elaboración del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, porque ha existido inestabilidad por parte los Directores de Planificación, una incorrecta aplicación de la metodología en la realización del PEI, y mínimo acatamiento de la normativa legal vigente institucional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## **RECOMENDACIÓN**

A la Directora de Planificación:

- Considerar la participación del sector externo al momento de la elaboración del PEI como está establecido en el estatuto politécnico, y de esta forma aprovechar las oportunidades que nos pueden ofrecer los aliados a la institución mediante el desarrollo de diferentes proyectos en beneficio de la misma.
- Elaborar una metodología para la participación de la ciudadanía en general, instituciones públicas y privadas en la elaboración del PEI.
- Establecer estrategias para contrarrestar la presencia de posibles oponentes y amenazas.

### **3.- Retraso en la evaluación del PEI y los POA.**

## **CONCLUSIÓN**

Se ha incumplido con los períodos establecidos para la evaluación del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, por la inexistencia de un profesional que aborde la evaluación del Plan Estratégico Institucional y descuido del responsable de los Planes Operativos Anuales por cumplir actividades desatendidas en períodos anteriores además de una constante remoción de los Directores de Planificación que ha ocasionado que los procesos se retrasen y el mínimo acatamiento que se ha dado a las atribuciones y responsabilidades establecidas en el Estatuto Politécnico.

## **RECOMENDACIÓN**

A la Directora de Planificación:

- Dar cumplimiento a los períodos enmarcados en el Estatuto politécnico al momento de realizar la respectiva evaluación del Plan Estratégico Institucional, así como los Planes Operativos Anuales con la finalidad de evitar posibles llamados de atención y sanciones por parte de las entidades de regulación y control.
- Estructurar un cronograma de actividades con fechas y responsables.
- Tomar las medidas necesarias para evitar retrasos en la evaluación del Plan Estratégico Institucional.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

**4.-No se ha coordinado la elaboración de los Planes Estratégicos de las Facultades.**

**CONCLUSIÓN**

Inexistencia de una coordinación para la elaboración de los Planes Estratégicos de todas las Facultades de la ESPOCH debido a la falta de preocupación por parte de las autoridades de las unidades académicas y además porque no se ha designado a un responsable de parte de la Dirección de Planificación.

**RECOMENDACIÓN**

**A la Directora de Planificación:**

- Designar un responsable para coordinar con las autoridades de las Facultades la elaboración de los Planes Estratégicos de las unidades académicas con la finalidad de que exista una adecuada articulación con el Plan Estratégico Institucional.

**5.-No se ha capacitado sobre el PEI a las unidades de la ESPOCH.**

**CONCLUSIÓN**

Ha faltado realizar la respectiva capacitación sobre el Plan Estratégico Institucional a todas las unidades académicas y administrativas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por un descuido e inadecuada coordinación de los responsables del PEI con los directivos de las otras dependencias.

**RECOMENDACIÓN**

**A la Directora de Planificación:**

- Realizar un plan de capacitación del PEI, dirigido hacia todos los involucrados para que tengan un conocimiento más detallado, mediante una adecuada coordinación con los directivos de las unidades académicas y administrativas.
- Socializar el Plan Estratégico Institucional 2014-2018 de la ESPOCH, por medio impreso y magnético.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## **6.-Políticas de reformulación del PEI, sin aprobación del Consejo Politécnico**

### **CONCLUSIÓN:**

- Se han realizado políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que no han sido presentadas al consejo politécnico para su aprobación, debido a un descuido por parte del responsable y una remoción constante de los Directivos de esta dependencia lo que ha provocado un retraso en la ejecución de este proceso.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Directora de Planificación:**

- Presentar al Consejo Politécnico las políticas de reformulación del Plan Estratégico Institucional que se han generado, para su aprobación y posterior aplicación.

## **7.- Incompatibilidad del perfil requerido.**

### **CONCLUSIÓN**

En la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el 33% del personal que se encuentra bajo la modalidad de contrato ocasional y servicios profesionales no cumple con el perfil profesional requerido, debido a que ha existido una incorrecta aplicación del Manual de Descripción y Clasificación de Puestos y un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del talento humano.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la Directora de Planificación:**

Verificar que al momento de reclutar y seleccionar el personal que se desempeñará bajo la modalidad de contrato, cumpla con el perfil profesional requerido y de esta manera aplicar correctamente el Manual de Descripción y Clasificación de Puestos de la ESPOCH y lograr una ejecución eficiente de los procesos.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

**8.-No existe un manual de archivo de documentación.**

**CONCLUSIÓN**

Inexistencia de un archivo documental hasta inicios del segundo semestre del 2014, posteriormente se levanta el archivo a partir del año 2010, evidenciado un correcto manejo de los documentos generados por el personal, faltando solamente establecer un manual de procedimientos.

**RECOMENDACIÓN**

**A la Directora de Planificación:**

- Crear un manual de procedimientos para el archivo de la documentación en la cual se establezcan los parámetros para un adecuado mantenimiento y manipulación de los documentos que a diario genera el personal.
- Nombrar a un responsable de la creación del manual de procedimientos para el archivo de la documentación

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## **INDICADORES ADMINISTRATIVOS**

### **Planes Elaborados**

$$\text{Eficacia} = \frac{3}{3} * 100 \quad \text{Eficacia} = 100\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se han elaborado todos los planes a cargo de la Dirección de Planificación que en este caso son: Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual de la unidad y el Plan de Inversiones.

### **Informes de evaluación**

$$\text{Eficacia} = \frac{7}{7} * 100 \quad \text{Eficacia} = 100\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se han elaborado todos los informes de evaluación a cargo de la Dirección de Planificación, que en este caso son: Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institución, Informe de Evaluación del Plan de Inversiones, los cuales se remiten semestralmente, además del Informe de Evaluación de los Planes Operativos Anuales que se realizan cuatrimestralmente.

### **Evaluación semestral del Plan Estratégico Institucional**

$$\text{Eficiencia} = \frac{1}{7} * 100 \quad \text{Eficiencia} = 14\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que ha existido incumplimiento en la evaluación del Plan Estratégico Institucional ya que se realizó durante los meses correspondientes al siguiente año (2015), lo cual representa un 14%.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015



### **Evaluación cuatrimestral de los Planes Operativos Anuales**

$$\text{Eficiencia} = \frac{1}{5} \quad \text{Eficiencia} = 20\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que existió un retraso al evaluar los Planes Operativos de las unidades académicas y administrativas, evaluando el 1 mes del tercer cuatrimestre del 2014, lo cual representa un 20%.

### **Evaluar semestralmente el Plan de Inversiones**

$$\text{Eficiencia} = \frac{7}{7} \quad \text{Eficiencia} = 100\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se ha evaluado puntualmente el plan de inversiones.

### **Atención a las unidades académicas y administrativas**

$$\text{Efectividad} = \frac{36}{36} \quad \text{Eficiencia} = 100\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se ha atendido a todas las unidades académicas y administrativas.

### **Evaluación a los proyectos del Plan de Inversiones**

$$\text{Efectividad} = \frac{11}{11} \quad \text{Eficiencia} = 100\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se ha evaluado a todos los proyectos del Plan de Inversiones.

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

### **Asistencia a capacitaciones**

$$\text{Eficacia} = \frac{3}{5} * 100 \quad \text{Eficacia} = 60\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se han asistido a 3 de 5 capacitaciones programadas, lo cual representa un 60%.

### **Meses capacitados**

$$\text{Eficiencia} = \frac{4}{6} * 100 \quad \text{Eficiencia} = 66\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que se han recibido capacitaciones 4 de los 6 meses programados, lo que representa un 66%.

### **Personal capacitado**

$$\text{Efectividad} = \frac{8}{11} \quad \text{Efectividad} = 73\%$$

#### **Análisis:**

Se determinó que del total del personal fueron capacitados 8 de 11, lo cual representa un 73%.

Es todo lo que se puede expresar en honor a la verdad

Atentamente,

Nelson Eduardo Alarcón Muñoz  
**AUDITOR JUNIOR RESPONSABLE**

<b>Elaborado por:</b>	<b>NEAM</b>	12/11/2015
<b>Revisado por:</b>	<b>APR</b>	13/11/2015

## CONCLUSIONES

- Ante la inexistencia de exámenes especiales en años anteriores, se realizó una auditoría administrativa a la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, durante el período 2014, empleando las normas de auditoría generalmente aceptadas, además se analizó la normativa legal vigente y se utilizaron varias técnicas y procedimientos para lograr la obtención de evidencia suficiente y competente que a través de un análisis muy cuidadoso, permitió la posterior ejecución de las fases de auditoría.
- Durante la ejecución de la auditoría administrativa en la planificación específica se llevó a cabo la evaluación del control interno para medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección de Planificación; mediante el sistema COSO I y el método de cuestionarios, además se realizó un análisis del riesgo y confianza, encontrando varias debilidades, todo esto se efectuó utilizando las normas de control interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado.
- En la ejecución del trabajo se generaron indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad y luego se desarrollaron los diferentes hallazgos de las falencias encontradas que permitieron emitir el informe final de auditoría que contiene conclusiones y recomendaciones, posteriormente se comunicó los resultados encontrados mediante la respectiva convocatoria a la Directora de Planificación y al personal que labora en esta unidad administrativa, quedando constancia en el acta de lectura del borrador del informe de auditoría

## RECOMENDACIONES

- Permitir que en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, se efectúen auditorías administrativas y diferentes exámenes especiales internos y externos en los siguientes períodos para poder conocer la situación en que se desarrollan los procesos que tiene a cargo esta unidad administrativa, además se debe dar seguimiento al cumplimiento por parte de la Dirección, a los reglamentos, estatuto y otras leyes vigentes en la institución.
- Aplicar en la Dirección de Planificación las normas de control interno para las entidades, organismos del sector público emitidas por la Contraloría General del Estado, las cuales son de uso obligatorio, en especial en esta unidad administrativa y que sobre todo la máxima autoridad tiene que acatar para poder eliminar las debilidades que se lleguen a generar y contrarrestar posibles riesgos en el logro de los objetivos institucionales.
- Tomar muy en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe final de auditoría administrativa con la finalidad de que exista una mejor toma de decisiones por parte de la Dirección de Planificación, además se deben tener en consideración los resultados obtenidos de los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad sobre el desarrollo de las competencias de la Dirección.

## BIBLIOGRAFÍA

Mancillas Pérez, E. (2007). *La auditoría administrativa: un enfoque científico*. 2ª ed. México: Trillas.

Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa Evaluación y Diagnóstico Empresarial*. 3a ed. México: Pearson Educación.

Amador Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación*. México McGraw-Hill Interamericana.

Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rodríguez Valencia, J. (2010). *Auditoría Administrativa*. 9ª ed. México: Trillas

Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. 2ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Dávalos, N. (1990). *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. 3ª ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

De la Peña, A. (2003). *Auditoría: Administración y Finanzas*. Madrid: Thompson.

Whintington, R, Pany, K. (2005). *Principios de Auditoría*. 14ª ed. México: McGraw-Hill

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del cambio*. 2ª ed. México: Pearson Educación.

Córtés, M. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Trillas.

Méndez, C. (2001). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. 3ª ed. Colombia: McGraw-Hill

Münch, L. (2009). *Métodos y técnicas de investigación*. 4ª ed. México: Trillas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

Universidad Nacional de Loja (2010). *Módulo 9: Auditoría para el Sector Público y Empresas Privadas*. Loja: U.N.L.

Contraloría General del Estado (2009). *Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos*. Quito: C.G.E.

Contraloría General del Estado (2003). *Manual de Auditoría Gubernamental*. Quito: C.G.E.

Contraloría General del Estado (2002). *Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reformas 2009*. Quito: C.G.E.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Estatuto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2013). *Manual Clasificador de Puestos*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2009). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: ESPOCH.

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (2014). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional*. Riobamba: ESPOCH.

## LINKOGRAFÍA

Puerres, I. (2007). *Naturalez de la Auditoría*. Recuperado el 4 de Agosto del 2015 de:  
[http://drupal.puj.edu.co/files/OI023\\_Ivan%20Puerres\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI023_Ivan%20Puerres_0.pdf)

Departamento Administrativo de la Función Pública . (2012). *Guía para la construcción de Indicadores de Gestión*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2015 de:  
[http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=1445](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445)

Ardila, I. (2009). *Diccionario de Términos Administrativos*. Recuperado el 25 de Noviembre del 2015 de:  
<http://es.calameo.com/books/0000730799a89f8d649bf>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Evaluación del Primer Semestre del Plan Estratégico Institucional 2014**



**ESPOCH**  
SABER PARA SER

**INFORME DE EVALUACIÓN  
DEL PRIMER SEMESTRE (Enero-Junio) DEL 2014  
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2014-2018**

**REALIZADO POR:**

Ing. Juan Balseca Freire  
**PLANIFICADOR-ESPOCH**  
Ing. Adrian Riera  
**ASISTENTE**

**Riobamba-Ecuador  
28 enero 2015**



## 1. METODOLOGÍA

El Plan Estratégico Institucional 2014-2018 (PEI), se sustenta en los 5 subsistemas determinados en la ESPOCH como son: estratégico, investigación, académico, vinculación y administrativo, mismo que es evaluado en periodos semestrales (Enero-Junio y Julio-Diciembre) y, se basa en la metodología propuesta por la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), misma que se sustenta en tres indicadores como son:

- a. Efectividad
- b. Eficacia
- c. Eficiencia

A continuación se describe cada una de estas.

### a. EFECTIVIDAD:

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas. Fórmula:  
$$\text{Meta Lograda} / \text{Meta Programada} \times 100$$

Metas. Expresa el nivel de desempeño a alcanzar. Especifica un desempeño medible. Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento. Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo. Vinculados a los indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

Meta Programada (MP). Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo.

Meta Ejecutada (ME). Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

Indicadores. Todo esto se encuentra estrechamente vinculado con los elementos que se utiliza para indicar o señalar algo. Los indicadores son una medida del alcance de los objetivos y los resultados. Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa,

conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo. Aquí determinamos el porcentaje de los indicadores programados, con relación al porcentaje de los indicadores ejecutados en el PEI, lo cual, de manera objetiva determina en la matriz el porcentaje de cumplimiento de la meta en relación a lo programado.

**b. EFICACIA:**

Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto. Fórmula.  $(\text{Meta Lograda}) (\text{Tiempo planeado}) \times 100 / (\text{Meta Programada}) (\text{Tiempo Real})$

Tiempo. Es la magnitud con la que medimos la duración o separación de acontecimientos sujetos a cambio. Permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro.

Tiempo Programado (TP). Hace referencia al tiempo para llevar a efecto la actividad.

Tiempo Ejecutado (TE). Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución de la actividad.

**c. EFICIENCIA:**

Entendida como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Fórmula:  $(\text{Meta lograda}) (\text{Tiempo planeado}) (\text{Gasto programado}) \times 100 / (\text{Meta programada}) (\text{Tiempo real}) (\text{Gasto utilizado})$

Gasto. Acción de aplicar el presupuesto institucional disponible, en cada una de las actividades propuestas

Gasto Programado (GP). Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos pre-asignados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar las actividades institucionales propuestas

Gasto Ejecutado (GE). Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de las actividades institucionales.

En consecuencia, el análisis general se realiza a través de la matriz propuesta, en donde se determina el porcentaje de programación de la meta semestral del año en estudio, en base a esta, se evalúa el nivel de cumplimiento, para posteriormente determinar el tiempo programado en relación al ejecutado y finalmente el gasto planificado en correspondencia al ejecutado. Estos son los insumos que permiten la aplicación de las fórmulas para establecer los indicadores como efectividad, eficacia y eficiencia.

Responsables. Persona que tiene a su cargo la dirección y ejecución de una actividad de acuerdo al objetivo táctico

También hay una columna en donde se describen las fuentes de verificación y las observaciones que sustentan el informe.

Fuentes de verificación. Son las fuentes de los datos necesarios para cumplir la instrucción de medición especificada en el Indicador como prueba de haber alcanzado los resultados y el objetivo táctico y por ende el estratégico

Además, en la última fila de cada tabla, esto es de cada función y programa, se anotan los promedios correspondientes de todos los indicadores.

Posterior a esto, se condensa en cinco resúmenes, esto es por cada subsistema de la institución como estratégico, investigación, académico, vinculación y administrativo. Y finalmente se realiza un consolidado general de la institución, mismos que expresan los resultados finales referentes a la evaluación de los subsistemas en coherencia con los objetivos estratégicos en el periodo de evaluación.

## 2. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014-2018

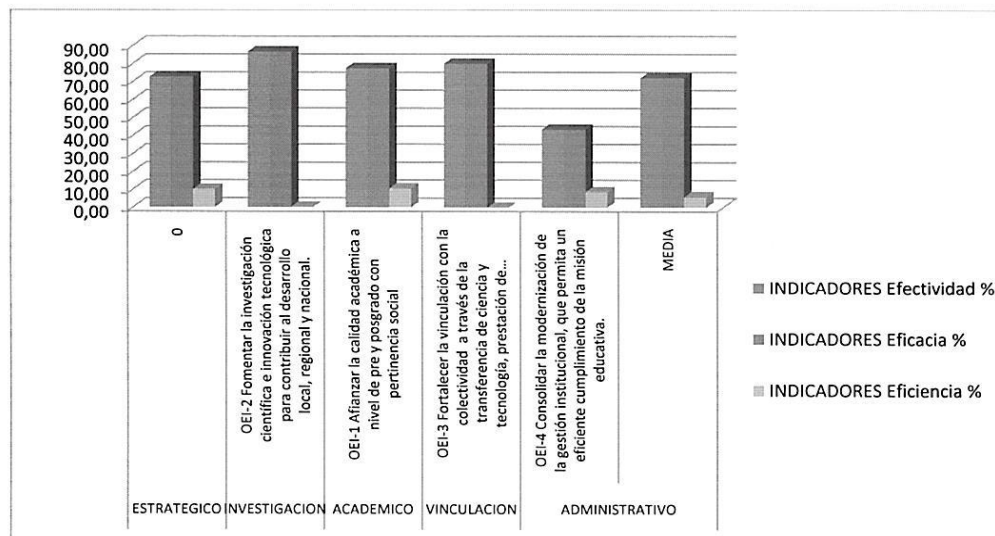
### 2.1. EVALUACIÓN DEL PEI PRIMER SEMESTRE AÑO 2014

Luego de la aplicación de la matriz de evaluación a las unidades académicas y administrativas de la ESPOCH, se tiene un resultado final institucional en efectividad y eficacia con el 72.08% y eficiencia 5.94%. A continuación se detalla la siguiente tabla y gráfico sobre los resultados de la evaluación.

**Tabla 1. Resumen Evaluación del PEI primer semestre del 2014 (Enero-Junio)**

N°	SUBSISTEMA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES		
			Efectividad %	Eficacia %	Eficiencia %
1	ESTRATÉGICO		72,74	72,74	10,14
2	INVESTIGACIÓN	OEI-2 Fomentar la investigación científica e innovación tecnológica para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.	86,67	86,67	0,38
3	ACADÉMICO	OEI-1 Afianzar la calidad académica a nivel de pre y posgrado con pertinencia social	77,50	77,50	10,59
4	VINCULACIÓN	OEI-3 Fortalecer la vinculación con la colectividad a través de la transferencia de ciencia y tecnología, prestación de servicios, capacitación.	80,00	80,00	0,00
5	ADMINISTRATIVO	OEI-4 Consolidar la modernización de la gestión institucional, que permita un eficiente cumplimiento de la misión educativa.	43,50	43,50	8,58
MEDIA			72,08	72,08	5,94

**Gráfico 1. Porcentaje de cumplimiento de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia en el primer semestre del 2014 (Enero-Junio)**



## **2.2. FUENTES DE VERIFICACIÓN**

Las fuentes de verificación que sustentan y evidencian la validez de los resultados se encuentra en los siguientes soportes:

1. Archivos de las distintas unidades académicas y administrativas involucradas de la ESPOCH.
2. Informe de evaluación que reposan en físico en la secretaría del Departamento de Planificación, en el cual se detalla el cumplimiento de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia, en las fuentes de verificación esta determinado el número de oficio emitido por la dependencia evaluada y los soportes o evidencias de cada uno de los indicadores y actividades en referencia al objetivo táctico.

## **3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.1. CONCLUSIONES**

- Luego de la evaluación del PEI, se puede verificar que la gestión institucional esta reflejada en tres indicadores como son de efectividad, eficacia y eficiencia, mismos que determinan 5 subsistemas institucionales, objetivos tácticos y actividades.
- Se ha receptado la información de evaluación de 9 unidades académicas y administrativas, hasta el 7 de enero del 2015 y por disposición de la Dirección de Planificación se considera hasta el 26 de enero del 2015 la información emitida por 5 unidades adicionalmente.
- La evaluación del primer semestre (enero-Junio) del 2014, del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, denota un resultado final institucional en efectividad y eficacia el 72.08% y eficiencia 5.94%.
- Débil empoderamiento y falta de una cultura de planificación de las personas responsables de la gestión en las distintas unidades académicas y administrativas de la ESPOCH, en los procesos de planificación y evaluación del PEI.
- Los actores evaluados manifiestan que no han conocido el PEI, ya que este instrumento administrativo no ha sido socializado en la institución.



**ESPOCH**  
SABER PARA SER

**INFORME DE EVALUACIÓN  
DEL SEGUNDO SEMESTRE (Julio-Diciembre) DEL 2014  
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL  
2014-2018**

**REALIZADO POR:**

Ing. Juan Balseca Freire  
**PLANIFICADOR-ESPOCH**  
Ing. Adrian Riera  
**ASISTENTE PLANIFICACIÓN**

**Riobamba-Ecuador**  
27 de febrero 2015

## 1. METODOLOGÍA

El Plan Estratégico Institucional 2014-2018 (PEI), se sustenta en los 5 subsistemas determinados en la ESPOCH como son: Estratégico, Investigación, Académico, Vinculación y Administrativo, mismos que son evaluados en periodos semestrales (Enero-Junio y Julio-Diciembre); y, se basa en la metodología propuesta por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), la cual se sustenta en tres indicadores como son:

- a. Efectividad
- b. Eficacia
- c. Eficiencia

A continuación se describe cada uno de estos.

### a. EFECTIVIDAD:

Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas. Fórmula:  
$$\text{Meta Lograda} / \text{Meta Programada} \times 100$$

**Metas:** Expresa el nivel de desempeño a alcanzar. Especifica un desempeño medible. Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento. Debe ser realista y logable, pero representa un desafío significativo. Vinculados a los indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

**Meta Programada (MP):** Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo.

**Meta Reprogramada (MR):** Son los logros cuantitativos o cualitativos que por diferente nivel de incumplimiento generan arrastre y se consideró alcanzar con determinados recursos y período de tiempo.

**Meta Ejecutada (ME):** Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

**Indicadores:** Todo esto se encuentra estrechamente vinculado con los elementos que se utiliza para indicar o señalar algo. Los indicadores son una medida del alcance de los objetivos y los

resultados. Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo. Aquí se determina el porcentaje de los indicadores programados, con relación al porcentaje de los indicadores ejecutados en el PEI, lo cual, de manera objetiva determina en la matriz el porcentaje de cumplimiento de la meta en relación a lo programado.

**b. EFICACIA:**

Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto. Fórmula:  $(\text{Meta Lograda}) / (\text{Tiempo planeado}) \times 100 / (\text{Meta Programada}) / (\text{Tiempo Real})$

Tiempo: Es la magnitud con la que se mide la duración o separación de acontecimientos sujetos a cambio. Permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un presente y un futuro.

Tiempo Programado (TP): Hace referencia al tiempo para llevar a efecto la actividad.

Tiempo Ejecutado (TE): Expresa el tiempo efectivamente utilizado en la ejecución de la actividad.

**c. EFICIENCIA:**

Entendida como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Fórmula:  $(\text{Meta lograda}) / (\text{Tiempo planeado}) \times 100 / (\text{Meta programada}) / (\text{Tiempo real}) \times 100 / (\text{Gasto utilizado})$

Gasto: Acción de aplicar el presupuesto institucional disponible, en cada una de las actividades propuestas

Gasto Programado (GP): Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos pre-asignados, asistencia técnica y donaciones, destinados a financiar las actividades institucionales propuestas



Gasto Reprogramado (GR): Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, créditos externos, créditos internos, recursos pre-asignados, asistencia técnica y donaciones, que por diferente nivel de incumplimiento generan arrastre, mismos que son destinados a financiar las actividades institucionales propuestas

Gasto Ejecutado (GE): Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de las actividades institucionales.

En consecuencia, el análisis general se realiza a través de la matriz propuesta, en donde se determina el porcentaje de reprogramación (1-S) y programación de la meta semestral (2-S) del año en estudio, en base a esta, se evalúa el nivel de cumplimiento, para posteriormente determinar el tiempo programado en relación al ejecutado y finalmente el gasto reprogramando (1-S) y programado (2-S) en correspondencia al ejecutado. Estos son los insumos que permiten la aplicación de las fórmulas para establecer los indicadores como efectividad, eficacia y eficiencia.

Responsables: Persona que tiene a su cargo la dirección y ejecución de una actividad de acuerdo al objetivo táctico

También hay una columna en donde se describen las fuentes de verificación y las observaciones que sustentan el informe.

Fuentes de verificación: Son las fuentes de los datos necesarios para cumplir la instrucción de medición especificada en el indicador como prueba de haber alcanzado los resultados y el objetivo táctico y por ende el estratégico

Además, en la última fila de cada tabla, esto es de cada subsistema, se anotan los promedios correspondientes de todos los indicadores.

Posterior a esto, se condensa en cinco resúmenes, esto es por cada subsistema de la institución como: Estratégico, Investigación, Académico, Vinculación y Administrativo. Y finalmente se realiza un consolidado general de la institución, mismo que expresa los resultados finales referentes a la evaluación de los subsistemas y objetivos estratégicos en el periodo de evaluación.

## 2. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2014-2018

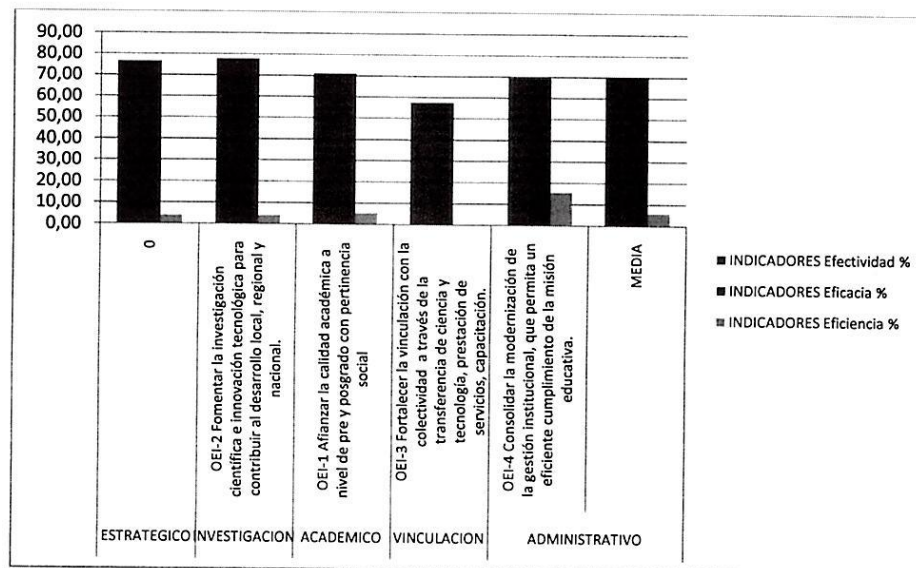
### 2.1. EVALUACIÓN DEL PEI SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2014

Luego de la aplicación de la matriz de evaluación a las unidades académicas y administrativas de la ESPOCH al segundo semestre del 2014, se tiene un resultado final institucional en efectividad y eficacia con el 70.45% y eficiencia 5.73%. A continuación se detalla la siguiente tabla y gráfico sobre los resultados de la evaluación.

**Tabla 1. Resumen Evaluación del PEI segundo semestre del 2014 (julio-diciembre)**

N°	SUBSISTEMA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES		
			Efectividad %	Eficacia %	Eficiencia %
1	ESTRATEGICO		76,54	76,54	3,88
2	INVESTIGACION	OEI-2 Fomentar la investigación científica e innovación tecnológica para contribuir al desarrollo local, regional y nacional.	77,78	77,78	3,87
3	ACADEMICO	OEI-1 Afianzar la calidad académica a nivel de pre y posgrado con pertinencia social	71,06	71,06	5,29
4	VINCULACION	OEI-3 Fortalecer la vinculación con la colectividad a través de la transferencia de ciencia y tecnología, prestación de servicios, capacitación.	57,50	57,50	0,00
5	ADMINISTRATIVO	OEI-4 Consolidar la modernización de la gestión institucional, que permita un eficiente cumplimiento de la misión educativa.	69,39	69,39	15,59
MEDIA			70,45	70,45	5,73

**Gráfico 1. Porcentaje de cumplimiento de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia en el segundo semestre del 2014 (julio-diciembre)**



## **2.2. FUENTES DE VERIFICACIÓN**

Las fuentes de verificación que sustentan y evidencian la validez de los resultados se encuentra en los siguientes soportes:

1. Cronograma del proceso de evaluación del PEI 2014-2018, correspondiente al segundo semestre del 2014.
2. Archivos de las distintas unidades académicas y administrativas involucradas de la ESPOCH.
3. Informe de evaluación que reposa en físico en la secretaría de la Dirección de Planificación, en el cual se detalla el cumplimiento de los indicadores de efectividad, eficacia y eficiencia, en las fuentes de verificación está determinado el número de oficio emitido por la dependencia evaluada y los soportes o evidencias de cada uno de los indicadores y actividades en relación al objetivo táctico.

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.1. CONCLUSIONES

- Luego de la evaluación del PEI 2014-2018, correspondiente al segundo semestre del 2014, se puede verificar que la gestión institucional está reflejada en tres indicadores como son: efectividad, eficacia y eficiencia, que responden a los 5 subsistemas institucionales, con los objetivos tácticos y actividades.
- La fecha para la entrega de las evaluaciones del PEI 2014-2018, correspondiente al segundo semestre del 2014 por las unidades académicas y administrativas en la Dirección de Planificación fue hasta el 23 de febrero del 2015.
- Por disposición de la Dirección de Planificación se consideró la ampliación del período de recepción de las evaluaciones desde el 24 de febrero hasta el 17 de marzo del 2015. Esto se dio por información a tiempo, pero con inconsistencias e información a destiempo.
- La evaluación del segundo semestre (julio-diciembre) del 2014, del Plan Estratégico Institucional 2014-2018, denota un resultado final institucional en efectividad y eficacia el 70.45% y eficiencia 5.73%.
- Se ha receptado la evaluación del PEI 2014-2018, correspondiente al segundo semestre del 2014, de 18 unidades académicas y administrativas, restando la evaluación de 2 unidades, pese haber insistido con oficios no han entregado hasta la presente fecha.
- Las evaluaciones fueron entregadas por las unidades académicas y administrativas como se detalla a continuación:
  - ✓ Evaluación a tiempo 3 unidades (15%): Plan de Mejoras, Vicerrectorado Administrativo y Dirección de Planificación.
  - ✓ Evaluación a tiempo pero con alcances 8 unidades (40%): Secretaría General, Dirección de Comunicación, Instituto de Investigación, Vicerrectorado de Investigación, Instituto de Posgrado, UNAE, DTICS y Dirección de Bienestar Estudiantil.
  - ✓ Evaluación a destiempo 7 unidades (35%): Rectorado, Dirección de Talento Humano, Dirección Jurídica, Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Vicerrectorado Académico, Dirección Financiera y Dirección de Vinculación

- Evaluación no enviada 2 unidades (10%): Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico y Unidad de Educación a Distancia FADE.
- Una vez más se identifica el débil empoderamiento y falta de una cultura de planificación de las personas responsables de la gestión en las distintas unidades académicas y administrativas de la ESPOCH, en los procesos de planificación y evaluación del PEI.
- Algunos responsables de la evaluación del PEI 2014-2018, manifestaron que los indicadores determinados no tienen relación ni responsabilidad con las unidades de su dirección.

### 3.2. RECOMENDACIONES

- Realizar talleres de capacitación dirigido a los responsables e involucrados para garantizar las evaluaciones semestrales del PEI 2014-2018.
- Que las autoridades se empoderen de los procesos de planificación y evaluación, lo cual permitirá mejorar el nivel de gestión institucional.
- Que los responsables de las unidades académicas y administrativas de la ESPOCH, entreguen oportunamente la información que requiera la Dirección de Planificación, para cumplir los objetivos institucionales y los requerimientos de organismos pertinentes.
- Actualizar el Plan Estratégico Institucional 2014-2018.
- En las evaluaciones compartidas entre diferentes unidades, obligatoriamente sus responsables deben coordinar y ponerse de acuerdo para emitir la información y evitar posibles inconsistencias en lo posterior.
- Antes de entregar información los responsables deben verificar el porcentaje de evaluación; y, si es el caso de la meta con evaluación en cero es incoherente haber determinado algún monto por gasto.

Atentamente.,



Ing. Juan Balseca Freire  
PLANIFICADOR

### Anexo 3: Evaluación a los Planes Operativos Primer Cuatrimestre 2014



**ESPOCH**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN**

*Oficio Sr. Rectora con  
informe.*

Oficio 002.DV-2014  
Riobamba, 15 de septiembre 2014

Ingeniera  
Nelly Astudillo O  
**DIRECTORA PLANIFICACIÓN**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez pongo a su consideración el ***Informe de la Evaluación a los Planes Operativos de las Facultades y Subsistemas del Primer Cuatrimestre del Año 2014, luego de haber realizado las correcciones del primer borrador, para su aprobación.***

Particular que informo para los fines consiguientes

Atentamente,

  
Ing. Doris Villalva Bustamante  
**PLANIFICADORA ESPOCH**

Adj: Documento del informe

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**UNIDAD TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN**



**INFORME EVALUACIÓN A LOS PLANES OPERATIVOS DE LAS  
FACULTADES Y SUBSISTEMAS PRIMER CUATRIMESTRES AÑO 2014**

***"Saber para ser"***

***Riobamba, 2014***

## **1. PRESENTACIÓN**

El presente **INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE DEL 2014**, ha sido realizado por la Dirección de Planificación.

Se debe considerar varios aspectos que permitan un mejor entendimiento de la evaluación del primer cuatrimestre del año 2014, ya que estuvo marcado por eventos trascendentales que definieron la planificación institucional, es así que con la finalidad de efectuar lo planificado; en los meses de enero y febrero la Dirección de Planificación realizó un trabajo coordinado conjuntamente con la Dirección Financiera, Presupuesto, Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico, Unidad de Compras Públicas. Siendo así el reto para este año, que el presupuesto de la institución se ejecute en forma eficiente. En este sentido la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo se encuentra ejecutando procesos no ajenos a las disposiciones gubernamentales, realizó un trabajo coordinado entre lo planificado y lo presupuestado de manera que permita racionalizar e invertir eficaz y eficientemente los recursos disponibles, en este sentido, se ha trabajado en el perfeccionamiento de un Plan Operativo Anual más efectivo, ordenado en su estructura. (Anexo No. 1)

Desde la Dirección de Planificación se dieron techos presupuestarios para la planificación operativa institucional de los Subsistemas y las Facultades; que responden al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

De esta manera la planificación operativa anual permitirá evaluar el cumplimiento de las metas planteadas, en el tiempo y con los recursos planificados. En este contexto es necesario establecer mecanismos de medición, evaluación y control, que permitan garantizar el cabal cumplimiento de lo planificado.



## **2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS POAS**

*La evaluación periódica del Plan Estratégico Institucional como los Planes Operativos Anuales garantizan que las autoridades y la comunidad politécnica, puedan disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.*

*A partir de las evaluaciones realizadas a los Planes Operativos Anuales la Dirección de Planificación realizará tres informes anuales (uno cada cuatrimestre) cuyo propósito es analizar el cumplimiento de lo planificado y verificar los procesos o desviaciones de los planes y recomendar las acciones de mejora pertinentes.*

*La evaluación es la última fase del proceso de planificación, que consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, se determinó trabajar respaldados en la metodología de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador. (SENPLADES). La misma que se utilizó en las herramientas propuesta por la Dirección de Planificación.*

*Para verificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes operativos: a la luz de sus objetivos, en cada una de las funciones de la universidad. Debiendo tomar en cuenta:*

**a. El Tiempo:** Tiempo programado/Tiempo ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje del Tiempo Ejecutado (PTE):** que expresa el porcentaje de tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del proyecto o actividad.

**b. El Gasto:** Gasto Planificado para el Cuatrimestre/ Gasto ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje del Cumplimiento del Gasto (PCG):** que expresa la ejecución del gasto planificado para ese cuatrimestre

**c. La Meta:** Planificado/Ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje de Cumplimiento de la Meta (PCM)** también conocido como indicador de efectividad. Su resultado está estrictamente relacionado con la programación cuatrimestral inicial de dicha meta. En las tablas de evaluación se puede visibilizar claramente este porcentaje.

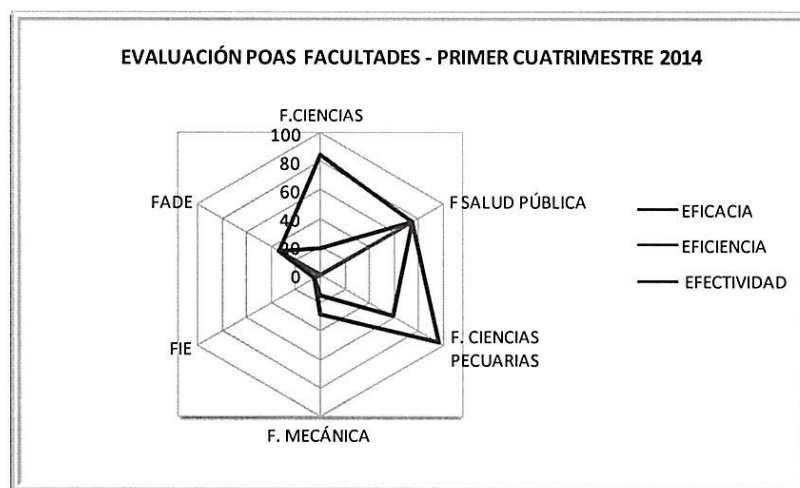
### 3. EVALUACIÓN POAS FACULTADES – PRIMER CUATRIMESTRE 2014

**TABLA Nº 1. EVALUACIÓN DE LOS POAS DE FACULTADES**

FACULTADES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
F.CIENCIAS	84,36	0,00	18,60
F SALUD PÚBLICA	75,00	75,00	75,00
F. CIENCIAS PECUARIAS	96,47	0,00	58,82
F. MECÁNICA	28,57	0,00	14,29
FIE	4,55	4,55	4,55
FADE	33,33	33,33	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>46,04</b>	<b>16,13</b>	<b>29,23</b>

**FUENTE:** Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Unidad Adquisiciones, DMDP

**Figura No. 01: EVALUACIÓN DE LOS POAS DE LAS FACULTADES**



**ELABORADO POR:** Dirección de Planificación.

Frente a los datos presentados, debemos hacer las siguientes puntualizaciones referente a los bajos resultados en la ejecución de los POAs de las facultades, con relación a la ejecución presupuestaria.

*Las Facultades de la ESPOCH presentan una ejecución de los Planes Operativos Anuales del **29,23%**, en el primer cuatrimestre del año 2014; debido a: Retraso de las reformas para la publicación de los requerimientos para el cumplimiento de las metas en el portal de compras públicas.*

*Retraso que se encuentra debidamente justificado por las dependencias de Compras Publica, Planificación y Financiero (el tiempo que conllevó realizar el trabajo entre estas dependencias para que el presupuesto esté acorde a lo planificado), es por ello que se decidió evaluar el cumplimiento de las metas en algunos casos sin considerar la ejecución de los recursos económicos, En varias dependencias cumplieron las metas con recursos propios de las Facultades. En otros casos como la Facultad de Recursos Naturales planifico la ejecución de sus actividades para el segundo y tercer cuatrimestres del año, no teniendo así alteración en su evaluación, como también es el caso de la mayoría de las facultades que planificó un porcentaje bajo de ejecución de los POAs para el primer cuatrimestre, debido a los antecedentes presentados en años anteriores.*

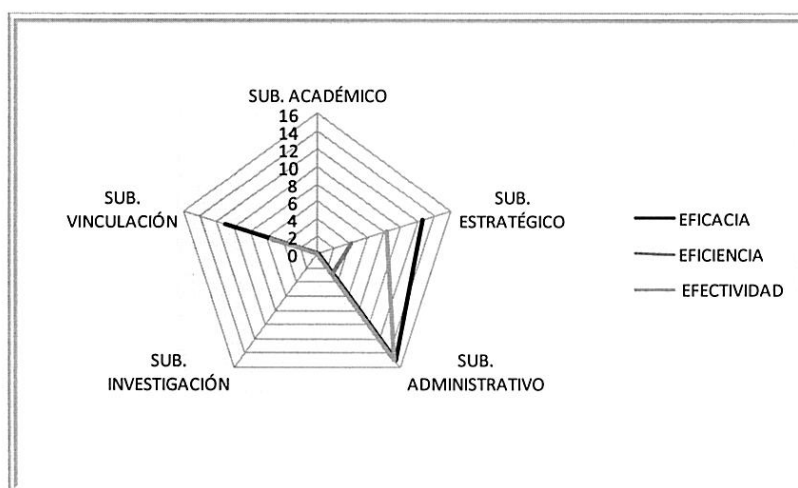
#### 4. EVALUACIÓN POAS SUBSISTEMAS - PRIMER CUATRIMESTRE 2014

**TABLA N° 2. EVALUACIÓN DE LOS POAS SUBSISTEMAS**

SUBSISTEMAS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
SUB. ESTRATÉGICO	12,50	4,06	8,28
SUB. ADMINISTRATIVO	15,06	2,95	14,97
SUB. INVESTIGACIÓN	0,00	0,00	0,00
SUB. VINCULACIÓN	11,11	0,00	5,56
<b>TOTAL</b>	<b>7,73</b>	<b>1,40</b>	<b>5,76</b>

**FUENTE:** Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Unidad Adquisiciones, DMDF

**Figura No. 02: EVALUACIÓN DE LOS POAS DE LOS SUBSISTEMAS**



**ELABORADO POR:** Dirección de Planificación.

De la ejecución de los Planes Operativos Anuales de los cinco Subsistemas Institucionales se puede evidenciar claramente una baja ejecución del 5,76%, la ejecución presupuestaria es baja en este primer cuatrimestre por las razones señaladas anteriormente, pero es necesario recalcar que Subsistemas como el Académico antecediéndose a lo ocurrido en años anteriores, planificó todas sus actividades a partir del segundo y tercer

*cuatrimestres motivo por el cual no tiene afectación alguna en su evaluación. Mientras que subsistemas como el de Investigación fueron afectados en su ejecución por lo cual este Subsistema fue el primero en presentar una reforma a la planificación operativa.*

## Anexo 4: Evaluación a los Planes Operativos Anuales Segundo Cuatrimestre 2014

*Archivo* (3)



**esPOCH**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

Riobamba, 05 de Noviembre de 2014  
Of. 352-DP.ESPOCH.2014

Ingeniera  
Rosa Elena Pinos  
RECTORA ESPOCH  
Presente

*Concedido*  
**VISTO BUENO**  
*11/11/2014*  
Ing. Rosa Elena Pinos N.  
RECTORA ESPOCH

De mi consideración:

Con un atento saludo, adjunto a la presente remito a usted el Informe de Evaluación de los Planes Operativos de las Facultades y Subsistemas, correspondiente al segundo cuatrimestre del año 2014, para su análisis y aprobación.

Agradezco su atención

Atentamente;

*Nelly Astudillo*  
Nelly Astudillo O.  
DIRECTORA DE PLANIFICACIÓN



Adjunto: Informe evaluación POA 2014, II cuatrimestre.





POBamericana S.A. 13 Casilla Postal 06014703 - Teléfono 032998200, Ext. 246. Riobamba-Ecuador  
"Saber para Ser"

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**



**INFORME EVALUACIÓN A LOS PLANES OPERATIVOS DE LAS  
FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE  
AÑO 2014**

*"Saber para ser"*

**Riobamba, Agosto 2014**





## **1. PRESENTACIÓN**

El presente **INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL 2014**, ha sido realizado por la Dirección de Planificación.

El Plan Operativo Anual, es el instrumento para el logro de los objetivos de gestión: define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos financieros y no financieros requeridos), designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de los resultados a obtenerse en el periodo que cubre, la evaluación nos indica qué está funcionando y qué no lo está, qué debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones.

En este sentido la evaluación de la ejecución de la planificación operativa del segundo cuatrimestre arroja resultados de la gestión de las Facultades y de los Subsistemas. Lo que permite conocer como se está logrando las metas planificadas en la institución para el año 2014. Pero a su vez se identifica los puntos críticos en los procesos que hacen que la ejecución presupuestaria de la planificación no se visibilice en las Facultades y Subsistemas.

## **2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS POAs**

La evaluación periódica del Plan Estratégico Institucional como los Planes Operativos Anuales garantizan que las autoridades y la comunidad politécnica, puedan disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.

A partir de las evaluaciones realizadas a los Planes Operativos Anuales la Dirección de Planificación realizará tres informes anuales (uno cada cuatrimestre) cuyo propósito es analizar el cumplimiento de lo planificado y verificar los procesos o desviaciones de los planes y recomendar las acciones de mejora pertinentes.

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, que consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, se determinó trabajar respaldados en la metodología de la Secretaría Nacional de

Planificación y Desarrollo del Ecuador. (SENPLADES). La misma que se utilizó en las herramientas propuesta por la Dirección de Planificación.

Para verificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes operativos: a la luz de sus objetivos, en cada una de las funciones de la universidad. Debiendo tomar en cuenta:

**a. El Tiempo:** Tiempo programado/Tiempo ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje del Tiempo Ejecutado (PTE):** que expresa el porcentaje de tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del proyecto o actividad.

**b. El Gasto:** Gasto Planificado para el Cuatrimestre/ Gasto ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje del Cumplimiento del Gasto (PCG):** que expresa la ejecución del gasto planificado para ese cuatrimestre

**c. La Meta:** Planificado/Ejecutado, donde se tiene como resultado el:

**Porcentaje de Cumplimiento de la Meta (PCM)** también conocido como indicador de efectividad. Su resultado está estrictamente relacionado con la programación cuatrimestral inicial de dicha meta. En las tablas de evaluación se puede visibilizar claramente este porcentaje.

### 3. EVALUACIÓN AL PLAN OPERATIVO ANUAL 2014 DE LA ESPOCH

Para realizar la evaluación de los Planes Operativos del segundo cuatrimestre, en primera instancia se realizaron reuniones de trabajo con las Unidades de Compras Públicas, la Dirección de Mantenimiento y Desarrollo Físico, la Dirección Financiera. Unidades que proveerán de la información de la ejecución del presupuesto para el cumplimiento de los POAs del año 2014, más la colaboración de las 37 unidades Académicas y Administrativas.

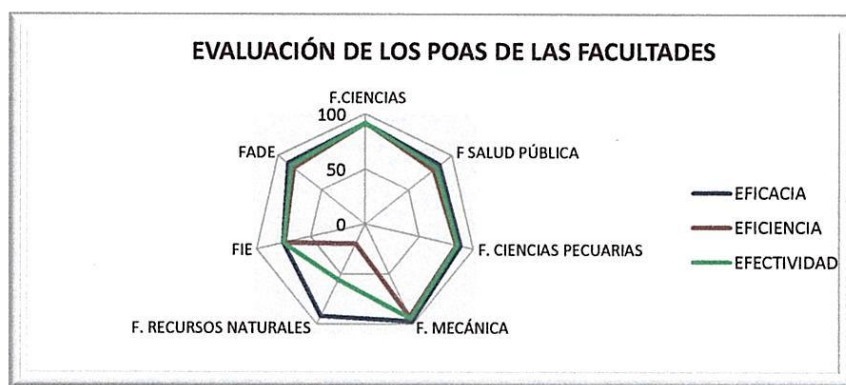
### 4. EVALUACIÓN POAs FACULTADES – SEGUNDO CUATRIMESTRE 2014

**TABLA N° 1. EVALUACIÓN DE LOS POAs DE FACULTADES**

FACULTADES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
F.CIENCIAS	91,37	91,84	91,61
F SALUD PÚBLICA	85,68	78,97	82,19
F. CIENCIAS PECUARIAS	88,20	84,44	85,56
F. MECÁNICA	97,18	92,50	94,17
F. RECURSOS NATURALES	91,81	19,52	55,66
FIE	75,49	74,46	74,98
FADE	88,52	81,97	85,25
<b>TOTAL</b>	<b>88,32</b>	<b>74,82</b>	<b>81,34</b>

**Fuente:** Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Unidad Adquisiciones, DMDF, Facultades

**FIGURA No. 01: EVALUACIÓN DE LOS POAs DE LAS FACULTADES**



**Elaborado Por:** Dirección de Planificación.

*Las Facultades de la ESPOCH presentan una ejecución de los Planes Operativos Anuales del **81,34%**, en el segundo cuatrimestre del año 2014; es importante anotar que las facultades han cumplido con la gestión para la ejecución de la planificación en los tiempos programados con un **88.32%** en la eficacia, sin embargo las adquisiciones de los requerimientos no han sido entregados aún, para el normal funcionamiento de las mismas y en muchos de los casos no se ha devengado los recursos económicos por lo que la eficiencia (**74.82%**), es baja con relación a la efectividad y eficacia.*

*Existen también facultades que han programado para el segundo cuatrimestre la ejecución de algunas actividades y no lo han realizado.*

*Las Facultades como: Recursos Naturales, Ciencias Pecuarias, Mecánica, Administración de Empresas, solicitaron reformas en los proyectos, para ejecutar otras actividades durante el tercer cuatrimestre.*

*En las siete facultades existe reforma, por pedido del Vicerrector Académico con circular No. 0038VRA.ESPOCH.2014 con fecha julio 18 del 2014, donde señala que se incluya en la reforma del POA los pagos pendientes hasta el 29 de agosto del 2014 con el propósito de cumplir con las obligaciones pendientes que mantiene la ESPOCH.*

*En el caso de las facultades que solicitaron reforma a los proyectos de los Planes Operativos, no se consideraron dichos proyectos para la evaluación.*

*En el caso de la ejecución de infraestructura, las Facultades presentan fuentes de verificación que evidencian la gestión para la ejecución de las obras de infraestructura planificadas y que no han sido atendidas durante la programación (segundo cuatrimestre) del proyecto.*

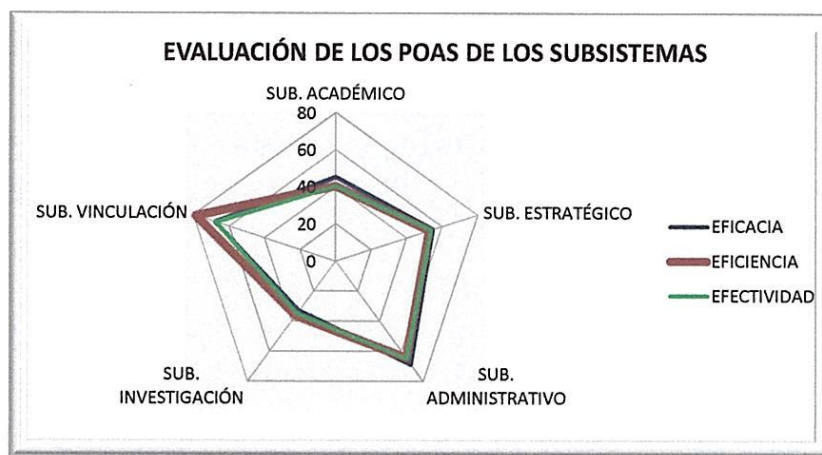
## 5. EVALUACIÓN POAs SUBSISTEMAS - SEGUNDO CUATRIMESTRE 2014

**TABLA Nº 2. EVALUACIÓN DE LOS POAs SUBSISTEMAS**

SUBSISTEMAS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
SUB. ACADÉMICO	45,22	40,25	40,18
SUB. ESTRATÉGICO	54,67	52,88	53,77
SUB. ADMINISTRATIVO	68,66	64,34	65,16
SUB. INVESTIGACIÓN	33,28	36,45	34,86
SUB. VINCULACIÓN	67,65	78,74	67,40
<b>TOTAL</b>	<b>53,90</b>	<b>54,53</b>	<b>52,28</b>

**Fuente:** Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Unidad Adquisiciones, DMDF, Subsistemas

**FIGURA No. 02: EVALUACIÓN DE LOS POAs DE LOS SUBSISTEMAS**



**Elaborado Por:** Dirección de Planificación.

La ejecución de los Planes Operativos Anuales de los cinco Subsistemas Institucionales cuenta con una ejecución del **54.60%**, donde se evidencia claramente una baja efectividad, con relación a las Facultades, existiendo una débil ejecución tanto de los recursos económicos (**54,53%**), como de las actividades en los tiempos programados (**53.90%**) durante el segundo cuatrimestre.



Los Subsistemas, no fueron la excepción en solicitar reforma de los Planes Operativos de sus unidades, a continuación se detalla la ejecución de cada uno de los Subsistemas resultado obtenido luego de la evaluación:

El Subsistema Estratégico tiene una ejecución del **53,77%** de efectividad en la ejecución del Plan Operativo Anual, las unidades responsables de la baja ejecución dentro de este Subsistema son: la Dirección Jurídica y la Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, con el 30% del presupuesto del subsistemas Estratégico y que al momento de la evaluación no se encuentran ejecutados, basado en este antecedente el Subsistema Estratégico solicita reforma al POA, sin embargo no se evidencia reforma alguna de la Dirección Jurídica.

El Subsistema Académico tiene una ejecución del **40,18%** de efectividad en la ejecución de su POA, reflejando puntos críticos de baja ejecución en el Centro de Educación Física dependencia que está bajo este Subsistema.

El Subsistema Administrativo cuenta con una ejecución del **65,16%** de efectividad, siendo uno de los Subsistemas con mejor ejecución de actividades y recursos en relación a los demás.

Sin embargo se debe hacer hincapié en tres unidades de este Subsistema con una baja eficacia y eficiencia en la ejecución de sus actividades y presupuesto planificado, tal es el caso de la Dirección de Talento Humano con una ejecución baja del Plan de Capacitación Institucional. La Unidad de Movilización también aplicó reforma de sus actividades y el Centro de Atención Integral en Salud que no ha ejecutado el presupuesto planificado para este segundo cuatrimestre.

El Subsistema de Investigación tiene una efectividad del **34.86%**, con referencia a los proyectos de investigación con una baja ejecución (viáticos y pago de personal de investigación) y actividades como las becas de transferencia, indexación de revistas científicas, revisión, corrección, edición de libro por lo que el Instituto de Investigación, mediante el Vicerrectorado de Investigación solicitó reforma al Plan Operativo, lo cual no se tomó en cuenta para la evaluación. El Instituto de Posgrado y Educación Continua tienen actividades no ejecutadas en cuanto a la adquisición de equipos y software por lo que también solicitó reforma en algunos ítems.

## Anexo 5 : Evaluación a los Planes Operativos Anuales Tercer Cuatrimestre 2014



**ESPOCH**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**DIRECCIÓN PLANIFICACIÓN**

Oficio 007.DV-2014

Riobamba, 17 de marzo 2015

Ingeniera  
Nelly Astudillo O  
**DIRECTORA PLANIFICACIÓN**  
Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez pongo a su consideración el **Informe de la Evaluación a los Planes Operativos de las Facultades y Subsistemas del tercer Cuatrimestres del Año 2014**, luego de haber realizado las correcciones del primer borrador, para su aprobación.

Particular que informo para los fines consiguientes

Atentamente,

Ing. Doris Villalva Bustamante  
**PLANIFICADORA ESPOCH**



Adj: Documento del informe

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**



**INFORME EVALUACIÓN A LOS PLANES OPERATIVOS DE LAS  
FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL TERCER CUATRIMESTRE  
AÑO 2014**

*"Saber" para ser*

**Riobamba, enero 2015**



## **1. PRESENTACIÓN**

El presente **INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2014**, ha sido realizado por la Dirección de Planificación.

El Plan Operativo Anual, es el instrumento para el logro de los objetivos de gestión: define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos financieros y no financieros requeridos), designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de los resultados a obtenerse en el periodo que cubre, la evaluación nos indica qué está funcionando y qué no lo está, qué debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones.

En este sentido la evaluación de la ejecución de la planificación operativa del tercer cuatrimestre arroja resultados de la gestión de las Facultades y de los Subsistemas. Lo que permite conocer como se está logrando las metas planificadas en la institución para el año 2014. Pero a su vez se identifica los puntos críticos en los procesos que hacen que la ejecución presupuestaria de la planificación no se visibilice en las Facultades y Subsistemas.

## **2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS POAs**

La evaluación periódica del Plan Estratégico Institucional como los Planes Operativos Anuales garantizan que las autoridades y la comunidad politécnica, puedan disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.

A partir de las evaluaciones realizadas a los Planes Operativos Anuales la Dirección de Planificación realizará tres informes anuales (uno cada cuatrimestre) cuyo propósito es analizar el cumplimiento de lo planificado y verificar los procesos o desviaciones de los planes y recomendar las acciones de mejora pertinentes.

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, que consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, se determinó trabajar respaldados en la metodología de la Secretaría Nacional de

## **1. PRESENTACIÓN**

El presente **INFORME DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES DE LAS FACULTADES Y SUBSISTEMAS DEL TERCER CUATRIMESTRE DEL 2014**, ha sido realizado por la Dirección de Planificación.

El Plan Operativo Anual, es el instrumento para el logro de los objetivos de gestión: define las operaciones necesarias, estima el tiempo de ejecución, determina los medios (recursos financieros y no financieros requeridos), designa a los responsables para el desarrollo de las operaciones y establece indicadores de los resultados a obtenerse en el periodo que cubre, la evaluación nos indica qué está funcionando y qué no lo está, qué debemos mantener y qué debemos cambiar. Las evaluaciones constituyen una herramienta para tomar decisiones.

En este sentido la evaluación de la ejecución de la planificación operativa del tercer cuatrimestre arroja resultados de la gestión de las Facultades y de los Subsistemas. Lo que permite conocer como se está logrando las metas planificadas en la institución para el año 2014. Pero a su vez se identifica los puntos críticos en los procesos que hacen que la ejecución presupuestaria de la planificación no se visibilice en las Facultades y Subsistemas.

## **2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS POAs**

La evaluación periódica del Plan Estratégico Institucional como los Planes Operativos Anuales garantizan que las autoridades y la comunidad politécnica, puedan disponer de información oportuna, clara y objetiva para la correcta toma de decisiones.

A partir de las evaluaciones realizadas a los Planes Operativos Anuales la Dirección de Planificación realizará tres informes anuales (uno cada cuatrimestre) cuyo propósito es analizar el cumplimiento de lo planificado y verificar los procesos o desviaciones de los planes y recomendar las acciones de mejora pertinentes.

La evaluación es la última fase del proceso de planificación, que consiste en la comparación de los resultados con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, se determinó trabajar respaldados en la metodología de la Secretaría Nacional de

*Planificación y Desarrollo del Ecuador. (SENPLADES). La misma que se utilizó en las herramientas propuesta por la Dirección de Planificación.*

*Para verificar la eficiencia, eficacia y efectividad de los planes operativos: a la luz de sus objetivos, en cada una de las funciones de la universidad. Debiendo tomar en cuenta:*

**a. El Tiempo:** *Tiempo programado/Tiempo ejecutado, donde se tiene como resultado el:*

**Porcentaje del Tiempo Ejecutado (PTE):** *que expresa el porcentaje de tiempo efectivamente utilizado en la ejecución del proyecto o actividad.*

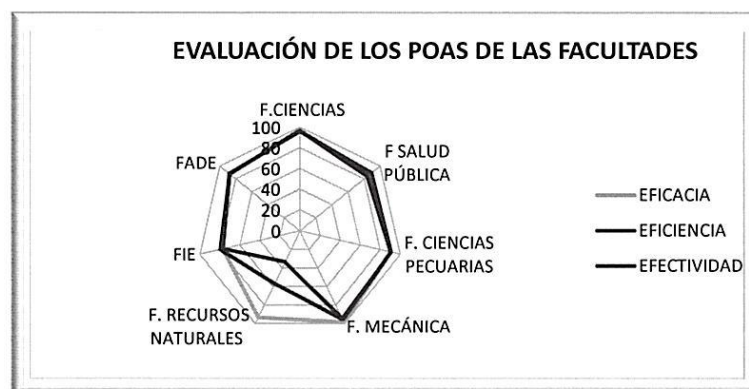
**b. El Gasto:** *Gasto Planificado para el Cuatrimestre/ Gasto ejecutado, donde se tiene como resultado el:*

**Porcentaje del Cumplimiento del Gasto (PCG):** *que expresa la ejecución del gasto planificado para ese cuatrimestre*

**c. La Meta:** *Planificado/ Ejecutado, donde se tiene como resultado el:*

**Porcentaje de Cumplimiento de la Meta (PCM)** *también conocido como indicador de efectividad. Su resultado está estrictamente relacionado con la programación cuatrimestral inicial de dicha meta. En las tablas de evaluación se puede visibilizar claramente este porcentaje.*

**FIGURA No. 01: EVALUACIÓN DE LOS POAs DE LAS FACULTADES**



**Elaborado Por:** Dirección de Planificación.

Las Facultades de la ESPOCH presentan una ejecución de los Planes Operativos Anuales del 84,38%, en el tercer cuatrimestre del año 2014; es importante anotar que las facultades han cumplido con la gestión para la ejecución de la planificación en los tiempos programados con un 90,13% en la eficacia, además se debe considerar que la mayor parte de la ejecución de la planificación se lo realiza en el segundo cuatrimestre por lo que no existe mucha variación entre el segundo y tercer cuatrimestre.

Tomando en consideración que existen también facultades que programaron su planificación operativa y que muchas de estas programaciones no tuvieron efecto alguno debido que no ejecutaron las reformas planteadas.

En el caso de la ejecución de infraestructura, las Facultades presentan fuentes de verificación que evidencian la gestión para la ejecución de las obras de infraestructura planificadas y que no han sido atendidas durante la programación del proyecto.

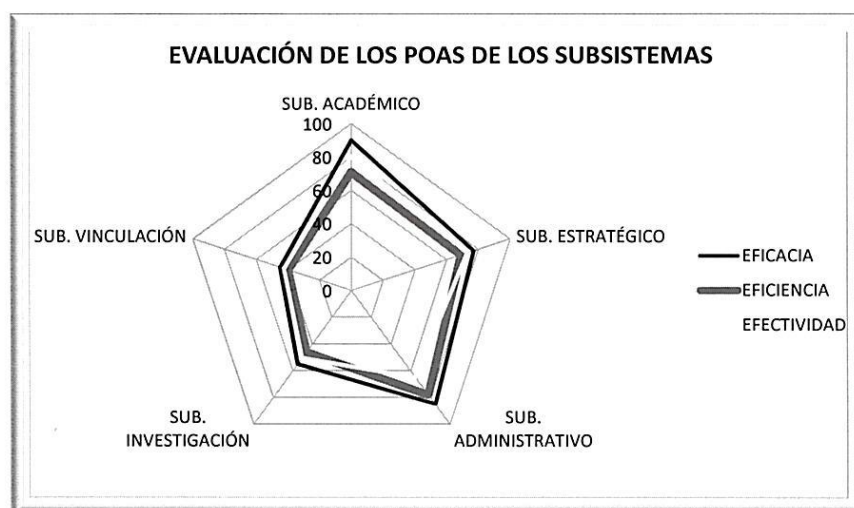
### 3.2 EVALUACIÓN POAs SUBSISTEMAS - TERCER CUATRIMESTRE 2014

**TABLA N° 2. EVALUACIÓN DE LOS POAs SUBSISTEMAS**

SUBSISTEMAS	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
SUB. ACADÉMICO	90,00	71,00	80,50
SUB. ESTRATÉGICO	77,00	69,00	73,00
SUB. ADMINISTRATIVO	85,00	78,00	65,16
SUB. INVESTIGACIÓN	55,00	46,00	50,50
SUB. VINCULACIÓN	45,00	40,00	42,50
<b>TOTAL</b>	<b>70,40</b>	<b>60,80</b>	<b>62,33</b>

**Fuente:** Dirección de Planificación, Dirección Financiera, Unidad Adquisiciones, DMDF, Subsistemas

**FIGURA No. 02: EVALUACIÓN DE LOS POAs DE LOS SUBSISTEMAS**



**Elaborado Por:** Dirección de Planificación.

La ejecución de los Planes Operativos Anuales de los cinco Subsistemas Institucionales cuenta con una ejecución del 62.33%, de efectividad, así como un 60,80% de ejecución de los recursos económicos y una eficacia en los tiempos

programados (70.40%) durante el tercer cuatrimestre. Debido a que los tramites institucionales son muy complejos motivo por lo que la ejecución presupuestaria se retrasa, haciendo que los requerimientos no lleguen a tiempo a los subsistemas para el desarrollo de los proyectos pese a la gestión de los mismo.

También se debe tomar en consideración las reformas a los planes operativos solicitadas por los 5 subsistemas que de alguna manera afectó la ejecución presupuestaria debido que algunas unidades de los subsistemas no solicitaron los requerimientos planteados en la reforma.

Otro motivo de la baja ejecución de la planificación operativa es el caso del Subsistema de Vinculación que en el segundo cuatrimestre registra una ejecución de 67.40%, con relación al tercero que tiene un 42,5% debido que la Dirección de Vinculación solicitó reforma en el mes de octubre para la inclusión de los proyectos de vinculación y en el mes de noviembre empieza recién los trámites por parte de esta dirección para la ejecución del presupuesto de los proyectos, lo que no tuvo efecto alguno por lo que tiende a bajar la ejecución tanto presupuestaria como de la programación de las actividades en el tercer cuatrimestre.

Sin embargo se debe hacer hincapié que la mayor ejecución de los cinco subsistemas se encuentra registrada en el segundo cuatrimestre por lo que no existe mucha variación entre el segundo y tercer cuatrimestre.

**TABLA No.03: CUADRO RESUMEN EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2014 DE LA ESPOCH TERCER CUATRIMESTRE**

CUADRO RESUMEN EVALUACIÓN POAS				
No.	DEPENDENCIA	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
1	FACULTADES	79,59	81,21	84,38
2	SUBSISTEMAS	70,40	60,80	62,33
% DE EJECUCIÓN		75,00	71,00	73,35

**Elaborado:** Dirección de Planificación

## Anexo 6: Seguimiento y Evaluación de los Proyectos de Inversión 2014



ACREDITADA

**esPOCH**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN



### INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN 2014

*"Saber para ser"*

Riobamba, Enero 2015

*Oficio # 3841-DP-ESPOCH-2015  
Riobamba, 7 de mayo de 2015  
Guevara*



**esPOCH**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

#### SITUACIÓN ACTUAL

En el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas Art. 6, literal 4.- Seguimiento y evaluación de la planificación y las finanzas públicas.- "...Para este propósito, se debe monitorear y evaluar la ejecución presupuestaria y el desempeño de las entidades, organismos y empresas del sector público en función del cumplimiento de las metas de la programación fiscal y del Plan Nacional de Desarrollo."

El Estatuto Politécnico en el Art. 38 Atribuciones y Responsabilidades de la Dirección de Planificación, literal r) *"Coordinar con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo y el Ministerio de Finanzas, las acciones requeridas durante el ciclo de los programas y proyectos de inversión para la institución"*. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por medio de la Máxima Autoridad, postula y prioriza los proyectos de inversión anualmente, la evaluación semestral de avance físico y ejecución presupuestaria se realiza en el sistema de Seguimiento y Evaluación de SENPLADES, el mismo que tiene relación directa con el Sistema de Administración Financiera del Sector Público eSIGEF.

En archivos de la Dirección de Planificación reposan los reportes de evaluación correspondientes a la programación anual y la ejecución de los 9 proyectos priorizados, mientras que los dos proyectos con saldo de arrastre no están sujetos a evaluación por parte de SENPLADES. En la Tabla 2 se resume el porcentaje de ejecución correspondiente al primer y segundo semestre de 2014 de cada proyecto, así como de la programación anual.





**esPOCH**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

**TABLA 1**

Nro	PROYECTOS
1	Mantenimiento de la Infraestructura Física
2	Equipamiento, compra de Muebles y Repotenciación de Laboratorios de Infraestructura Académica y Administrativa
3	Construcción Segunda Fase del Centro Cultural
4	Infraestructura Sanitaria
5	Estudios y Diseños de Nuevos Proyectos de Desarrollo Físico
6	Equipamiento y Repotenciación de las Unidades Productivas
7	Impulso del Desarrollo Científico y Tecnológico de la ESPOCH
8	Implementación y/o Renovación de 181 Hectáreas de Huertos Frutícolas en el Cantón Penipe Provincia de Chimborazo
9	Subsistema de Información de la CETEA Articulado al SIN SITA, Sistema de Información Territorial Amazónica
10	Implementación del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos en la ESPOCH
11	Reducción de Personal y Renuncias Voluntarias

Fuente: Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública. (SIPIIP)



**esPOCH**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN**

La Dirección de Planificación conjuntamente con la Jefatura de Presupuesto, con el propósito de informar al Ministerio de Finanzas y a SENPLADES sobre la ejecución de los proyectos de inversión, realiza el seguimiento y evaluación de los 9 proyectos de inversión priorizados correspondiente al segundo semestre del 2014, así como los 2 proyectos que tienen un monto de arrastre de años anteriores. Cabe recalcar que en el transcurso del año se han realizado varias modificaciones presupuestarias a los proyectos, que fueron aprobadas por la máxima autoridad de la ESPOCH y mediante Dictamen Favorable de SENPLADES, en la Tabla 2 expone la ejecución de los proyectos.

En la Tabla 3 se indica el seguimiento y evaluación de la Programación Anual Institucional sobre el aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, con sus respectivos indicadores sujetos a evaluación.

En los anexos de seguimiento se visualizan las observaciones sujetas a evaluación.



**espoch**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN

ACREDITADA

**TABLA 2 SEGUIMIENTO A LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN.**

N°	PROYECTOS	CUP	MONTO TOTAL	2014								
				CODIFICADO 1	DEVENGADO 1		CODIFICADO 2	DEVENGADO 2		CODIFICADO ANUAL	DEVENGADO ANUAL	
1	Implementación del Sistema de Gestión de Residuos Sólidos en la ESPOCH	91630000.0000.373333	\$ 497.000,00	\$ 66.671,58	\$ -	0%	\$ 66.671,58	\$ -	0%	\$ 66.671,58	\$ -	0%
2	Reducción de Personal y Renuncias Voluntarias	91630000.606.3229	\$ 3.638.000,00	\$ 314.781,00	\$ 3.288.021,42	99,19%	\$ 9.869.289,92	\$ 6.588.948,00	66,76%	\$ 9.869.289,92	\$ 9.876.969,42	100,08%
3	Equipamiento y Repotenciación de las Unidades Productivas	91630000.606.4129	\$ 2.100.000,00	\$ 405.492,07	\$ 23.018,99	5,68%	\$ 403.618,77	\$ 102.462,35	25,39%	\$ 403.618,77	\$ 125.481,34	31,09%
4	Estudios y Diseños de Nuevos Proyectos de Desarrollo Físico	91630000.680.7445	\$ 300.000,00	\$ 202.387,00	\$ 3.819,20	1,89%	\$ 156.608,07	\$ 3.819,20	2,44%	\$ 156.608,07	\$ 7.638,40	2,44%
5	Equipamiento, compra de Muebles y Repotenciación de Laboratorios de Infraestructura Académica y Administrativa	91630000.680.3120	\$ 13.864.857,46	\$ 6.564.857,46	\$ 145.416,44	2,22%	\$ 9.907.167,37	\$ 1.628.629,70	16,44%	\$ 9.907.167,37	\$ 1.774.046,14	17,91%
6	Implementación y/o Renovación de 181 Hectáreas de Huertos Frutícolas en el Cantón Penipe Provincia de Chimborazo	91630000.680.6951	\$ 290.173,00	\$ 33.445,00	\$ -	0,00%	\$ 24.457,01	\$ -	0,00%	\$ 24.457,01	\$ -	0,00%
7	Impulso del Desarrollo Científico y Tecnológico de la ESPOCH	91630000.1858.7486	\$ 8.715.593,36	\$ 4.084.458,25	\$ 930,01	0,02%	\$ 1.502.076,74	\$ 445.394,43	29,65%	\$ 1.502.076,74	\$ 446.324,44	29,71%
8	Mantenimiento de la Infraestructura	91630000.607.2655	\$ 5.313.041,80	\$ 3.821.685,29	\$ 282.905,36	7,40%	\$ 3.821.685,29	\$ 859.632,53	22,49%	\$ 3.821.685,29	\$ 1.142.537,89	29,90%
9	Subsistema de Información de la CETEA Articulado al SIN SITA, Sistema de Información Territorial Amazónica	91630000.0000.373796	\$ 697.985,90	\$ 388.049,30	\$ 21.847,39	5,63%	\$ 388.049,30	\$ 51.126,79	13,18%	\$ 388.049,30	\$ 72.974,18	18,81%

FUENTE: PARTIDAS PRESUPUESTARIAS ESIGEF

## Anexo 7: Encuesta



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**TRABAJO DE TITULACIÓN**

### ENCUESTA

**Objetivo:** Conocer las percepciones del talento humano en relación a los procesos que desarrolla la Dirección de Planificación previo a la ejecución a la Auditoría Administrativa.

#### ATENCIÓN:

Por favor lea detenidamente, y con la mayor sinceridad posible; marque con una **X** la respuesta que usted considere correcta según su criterio.

#### PREGUNTAS

**1.-** ¿Considera usted que sea necesario ejecutar una Auditoría Administrativa en la Dirección de Planificación de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, período 2014, con la finalidad de medir el cumplimiento de las competencias de la Dirección y desempeño del talento humano?

**Si.....**

**No.....**

**2.-** ¿Se han realizado con anterioridad, auditorías con enfoque al área administrativa en la Dirección de Planificación de la ESPOCH?

**Si....**

**No.....**

**Desconoce....**

**3-** ¿Conoce usted las atribuciones y responsabilidades de la Dirección de Planificación, establecidas en el Estatuto Politécnico?

**Si.....**

**No.....**

**4.-** ¿Existe un cronograma de trabajo en el que se detallen las actividades a realizar por el personal?

**Si.....**

**No.....**

**5.-** ¿Se ha establecido un porcentaje diario del avance de trabajo realizado por el personal?

**Si.....**

**No.....**

**6.-** ¿Se han realizado reuniones periódicas con el personal para agendar las actividades a desarrollar en la Dirección de Planificación?

**Si.....**

**No.....**

**¡Muchas gracias!**